



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Juliana Coelho de Oliveira

**Revisão e Harmonização do Sistema de Gestão
Integrado no âmbito da versão 2015 das normas
NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001
– em indústria de transformação de carne
de suíno e aves – Primor**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Engenharia Biológica
Ramo Tecnologia Química e Alimentar

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Maria Alcina Pereira
(Universidade do Minho)
e do
Doutor Marco Ferreira (Primor – Charcutaria Prima)

Declaração de Reprodução

Nome: Juliana Coelho de Oliveira

Título da Dissertação: Revisão e Harmonização do Sistema de Gestão Integrado no âmbito da versão 2015 das normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001 – em indústria de transformação de carne de suíno e aves – Primor

Orientadores: Professora Doutora Maria Alcina Pereira (Universidade do Minho)
Doutor Marco Ferreira (Primor – Charcutaria Prima)

Ano de Conclusão: 2017

Mestrado Integrado em Engenharia Biológica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/11/2017

Assinatura: _____

Agradecimentos

Com o terminar do meu percurso académico, chegou o momento de expressar toda a minha gratidão às pessoas que contribuíram para o sucesso de conclusão desta etapa da minha vida.

Aos que durante toda a minha vida lutaram pela minha formação e pelo meu sucesso, sem nunca exigirem mais do que toda a minha entrega e dedicação, um enorme obrigada aos meus pais e irmão.

Ao meu orientador, Doutor Marco Ferreira, Gestor da Qualidade e Ambiente do Grupo Primor, um sincero obrigada pela oportunidade e pelo sentido de confiança depositado em mim. Por todos os dias me desafiar a ser mais e melhor, sem nunca descuidar a orientação e as ferramentas necessárias para a concretização deste projeto.

À minha orientadora, Professora Alcina Pereira, por prontamente aceitar o meu pedido de orientação para o presente projeto e por toda a disponibilidade e conselhos prestados, essenciais para a conclusão do mesmo.

Ao Grupo Primor pela oportunidade de concretização do meu estágio curricular e por disponibilizar todos os meios necessários para o meu crescimento cívico e profissional. Adicionalmente, aos colaboradores da empresa pelo excelente acolhimento e, em especial, a toda a equipa que integra o Departamento da Qualidade, Técnico e I&D por todos os ensinamentos e acompanhamento prestado ao longo de todo o estágio.

Ao meu namorado e irmã de coração, um sincero obrigada pelo companheirismo e pela presença assídua, incondicional e sem cobrança, nos momentos em que a vontade de desistir se sobrepunha à vontade de ultrapassar um desafio menos fácil.

Por último, e não com menor importância, às minhas amigas de curso e para a vida, por todas as aventuras e tristezas partilhadas ao longo deste percurso e por me demonstrarem que haverá sempre alguém para nos aplaudir nos momentos de glória e para nos suportar nos momentos de tristeza.

À Universidade do Minho e a todos os seus representantes, pelo ensino excelente prestado ao longo de todo o percurso académico.

“Insiste, Persiste e não Desiste!”

Resumo

Face à grande competitividade no mercado atualmente e tendo em conta a vulnerabilidade do sector financeiro de qualquer empresa, a qualidade dos bens e serviços prestados tornou-se, em qualquer área de negócio, um fator chave para o sucesso organizacional. Por outro lado, e uma vez que qualquer organização apresenta um impacto direto ou indireto sobre o meio ambiente, é também primordial que a empresa integre na sua política as questões relacionadas com o meio ambiente.

Uma das estratégias a que as empresas recorrem para demonstrarem aos seus clientes a sua capacidade de fornecerem produtos e serviços de qualidade e para demonstrarem o seu compromisso com o meio ambiente em todas as ações realizadas é dispor, respetivamente, de um Sistema de Gestão de Qualidade e de um Sistema de Gestão Ambiental devidamente implementados e certificados. Assim, uma empresa certificada na norma ISO 9001, assegura o compromisso da empresa perante a satisfação dos seus clientes e consumidores e, em contrapartida, quando certificada na norma ISO 14001 fornece garantias a todas as entidades que o impacto ambiental está a ser avaliado e reduzido ao longo de todas as atividades realizadas, contribuindo para a sustentabilidade.

O trabalho desenvolvido na Dissertação de Mestrado consistiu em auxiliar a empresa transformadora de carne de suínos e aves – Primor Charcutaria-Prima, na preparação para a certificação do seu Sistema de Gestão Integrado no âmbito da versão 2015 das normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001. A presente empresa, sediada em Famalicão e uma das mais conceituadas no sector alimentar, destaca como principal objetivo para o primeiro semestre de 2018 a renovação da sua certificação nas duas normas supracitadas, segundo a última versão – 2015. A recertificação da empresa constituirá uma ferramenta útil e estratégica para a empresa, uma vez que contribuirá não apenas para a melhoria da qualidade interna da organização, nas suas diversas vertentes, como também para a focalização nos seus clientes, melhorando ainda mais a qualidade dos produtos e serviços prestados, para além da racionalização dos seus recursos e, conseqüentemente, dos seus custos.

Abstract

Faced with the great competitiveness in the market nowadays and taking into account the vulnerability of the financial sector of any company, the quality of the goods and services rendered has become, in any business area, a key factor for success. Furthermore, since any organization has a direct or indirect impact on the environment, it is also essential that the company integrates environmental issues into its policy.

One of the strategies that companies use to demonstrate their ability to provide quality products and services, and to demonstrate commitment to the environment in all actions carried out is to have, respectively, a Quality Management System and an Environmental Management System, both properly implemented and certified. Thus, an ISO 9001 certified company ensures the company's commitment to the satisfaction of its customers and consumers and, on the other hand, when certified in the ISO 14001 standard, guarantees to all entities that the environmental impact is being evaluated and reduced throughout all the activities carried out, contributing to its sustainability.

The work carried out in the Masters Dissertation consisted of assisting the meat and poultry processing company - Primor Charcutaria-Prima, in preparation for the certification of its Integrated Management System under the scope of the 2015 version of the norms NP EN ISO 9001 and NP EN ISO 14001. This company, based in Famalicão and one of the most renowned in the food sector, highlights as the 2018 first half's main objective, the renewal of its certification in the two standards mentioned above, according to the latest version - 2015. Recertification of the company will constitute a useful and strategic tool for the company, since it will contribute not only to the improvement of the internal quality of the organization, in its various aspects, but also to focus on its customers, further improving the quality of the products and services provided, in addition to the rationalization of their resources and, consequently, their costs.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Lista de Abreviaturas	xvii
1. Enquadramento	19
2. Objetivo específico do trabalho de dissertação	23
3. Apresentação do Grupo Primor	24
4. Revisão Bibliográfica.....	27
4.1. Sistemas de Gestão.....	27
4.1.1. Certificação e Auditoria a um Sistema de Gestão	29
4.1.2. Sistema de Gestão Integrado	44
4.2. Normas ISO	51
4.2.1. Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001).....	52
4.2.2. Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)	63
5. Metodologia	69
6. Resultados e Discussão.....	70
6.1. Revisão das normas a nível estrutural.....	70
6.1.1. Alteração da estrutura da Norma ISO 9001	74
6.1.2. Alteração da estrutura da norma ISO 14001.....	75
6.1.3. Comparação a nível de estrutura entre as normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015	76
6.2. Revisão das normas a nível da terminologia e conceitos.....	78

6.2.1. Revisão da terminologia usada na ISO 9001	78
6.2.2. Revisão da terminologia usada na ISO 14001	80
6.3. Outras alterações relevantes na ISO 9001 e ISO 14001, versão 2015	81
6.3.1. Requisitos comuns que permitem a integração das duas normas	82
6.3.2. Principais alterações decorrentes da revisão de 2015 na norma ISO 9001 .	99
6.3.3. Principais alterações decorrentes da revisão de 2015 na norma ISO 14001	102
6.4. Implementação de algumas alterações das versões de 2015 das normas ISO 9001 e ISO 14001.....	104
6.4.1. Identificação do contexto da organização	104
6.4.2. Identificação das partes interessadas e das suas necessidades e expectativas	107
6.4.3. Reformulação da Abordagem por Processos	110
6.4.4. Identificação e plano de gestão dos riscos e oportunidades	113
7. Conclusão.....	121
Referências Bibliográficas.....	124
Anexos	127
Anexo I – Matrizes de Correlação.....	128
Anexo II – Mapas de Processo	133

Índice de Figuras

Figura 1 - Diagrama das empresas constituintes do Grupo Primor.	24
Figura 2 - Tipologias de auditorias que podem ocorrer num ciclo de certificação.	37
Figura 3 - Sistema Integrado de Gestão.	45
Figura 4 - Modelo de um sistema de gestão baseado numa abordagem por processos.	58
Figura 5 - Conceitos e Abordagens da ISO 9001.	60
Figura 6 - Etapas de melhoria contínua, por aplicação do ciclo PDCA.	62
Figura 7 - Benefícios de um SGA.	66
Figura 8 - O ciclo PDCA e a estrutura de alto nível.	67
Figura 9 - A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA.	73
Figura 10 - Cláusulas a ter em conta na identificação dos riscos e oportunidades.	88
Figura 11 - Perspetiva de ciclo de vida.	103
Figura 12 - Modelo proposto para a matriz sequencial dos processos constituintes do sistema de gestão integrado	112
Figura 13 - Matriz de avaliação de risco.	115

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições do conceito de qualidade	54
Tabela 2 – Relação entre aspetos ambientais e impactos ambientais	64
Tabela 3 - Requisitos genéricos e subcláusulas adicionadas.....	73
Tabela 4 – Correspondência entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015.....	75
Tabela 5 - Correspondência entre a ISO 14001:2004 e a ISO 14001:2015	76
Tabela 6 - Comparação a nível de cláusulas entre a ISO 9001:2015 e a ISO 14001:2015	77
Tabela 7 - Principais diferenças de terminologia entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015	79
Tabela 8 - Novos termos mais relevantes para a interpretação adequada da norma ISO 14001:2015	81
Tabela 9 - Informação documentada requerida pela ISO 9001:2015 que deve ser mantida ou retida	92
Tabela 10 - Informação documentada requerida pela ISO 14001:2015 que deve ser mantida ou retida	94
Tabela 11 – Informações novas a recolher para a “Revisão pela Gestão” na nova versão das normas ISO 9001 e ISO 14001.....	97
Tabela 12 - Saídas novas da "Revisão pela gestão" requeridas pela nova versão das ISO 9001 e 14001	98
Tabela 13 - Análise SWOT para identificação do contexto da organização	106
Tabela 14 - Identificação das partes interessadas relevantes e expectativas e necessidades associadas às mesmas.....	108

Tabela 15 - Identificação de riscos e oportunidades, fazendo uso da análise SWOT ..	114
Tabela 16 - Identificação dos R&O e ações para os tratar	116

Lista de Abreviaturas

SGI – Sistema de Gestão Integrado
GGG - *General Ganadera Gallega*
CC – Central Carne
iCM – Indústria de Carnes do Minho
PALOP's – Países Africanos de Língua Oficial Portugues
SGS - *Société Générale de Surveillance*
CERTIF – Associação para a Certificação
IPQ - Instituto Português da Qualidade
IPAC - Instituto Português da Acreditação
PAC - Plano de Ações Corretivas
SG – Sistema de Gestão
SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
ISO - *International Organization for Standardization*
APCER - Associação Portuguesa de Certificação
PDCA - *Plan-Do-Check-Act*
EMM - Equipamento de monitorização e medição
RMM - Recursos de monitorização e medição
PI – Parte Interessada
RO ou R&O – Riscos e Oportunidades
APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes
QASA – Qualidade, Ambiente e Segurança Alimentar
IFS - *International Food Standard*
RH – Recursos Humanos
MTD's – Melhores Técnicas Disponíveis
MP's – Matérias-primas
IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação
DGAV – Direção Geral de Alimentação e Veterinária
SAC - Serviço de Apoio ao Cliente

DAF - Departamento de Apoio Financeiro

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

DQ – Diretores da Qualidade

BP – Boas Práticas

MAN – Manutenção

PBR – Pensamento Baseado no Risco

SPV – Sociedade Ponto Verde

EMAS - *Eco-Management and Audit Scheme*

UN's – Unidades/Empresas do Grupo Primor

KPI – *Key Performance Indicator*

1. Enquadramento

Perante uma sociedade cada vez mais exigente, as palavras “Competitividade” e “Qualidade” tornaram-se as leis fundamentais para as organizações que ambicionam sucesso e desenvolvimento económico. Assim, para a sobrevivência das organizações, estas necessitam de implementar programas eficientes que permitam melhorar continuamente os seus desempenhos nas mais variadas áreas, desde a qualidade dos seus bens e serviços, à segurança no trabalho, até a um bom desempenho ambiental, económico e social ⁽¹⁾.

Com o intuito de enquadrar a sistematização das várias vertentes do sistema de gestão das organizações, observou-se a partir do final do século XX, um grande impulso no estabelecimento de normas que definissem os princípios (ou requisitos) para as diversas vertentes dos sistemas de gestão, nomeadamente nas áreas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000), Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001) ⁽²⁾. Assim, uma vez definidas algumas das várias vertentes do sistema de gestão de uma organização, a equipa de gestão de topo tem de assegurar a satisfação dos requisitos estabelecidos pelas várias partes interessadas, nomeadamente:

- De ordem económico-financeira em relação aos seus investidores;
- De qualidade (incluindo os requisitos de segurança alimentar);
- Face aos seus clientes e consumidores;
- De segurança e saúde ocupacional em termos dos seus colaboradores;
- De ordem ambiental em relação à comunidade onde se insere.

Atualmente, os sistemas de gestão já atuam de um modo integrado, podendo-se juntar à gestão da qualidade, os requisitos da gestão ambiental e da gestão da higiene e segurança no trabalho, visando não só a satisfação dos clientes, como também a dos colaboradores e da sociedade em geral ⁽²⁾.

Deste modo, a implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente destaca-se como uma mais valia para todas as organizações que ambicionem uma melhoria contínua dos seus processos empresariais, dado que este

sistema se foca essencialmente em duas vertentes chave para as organizações atuais: a qualidade, que passa pela satisfação dos requisitos e expectativas dos clientes; e, a responsabilidade ambiental para com o meio que as envolve ⁽¹⁾.

O mercado atual apresenta diferentes opções de produtos e serviços e, por isso, uma grande competitividade, pelo que os clientes lidam com uma grande variedade de oferta. A escolha dos mesmos face a tanta variedade de produtos e serviços está intensamente dependente da variável qualidade. Assim, dado o constante processo de globalização do contexto económico, a qualidade tem vindo a ser orientada no sentido de corresponder à competitividade e diferenciação nos mercados, assim como às exigências cada vez maiores dos consumidores, não deixando às empresas margem para falhas ⁽²⁾. É perante esta necessidade de corresponder às expectativas dos clientes que as empresas sentem a necessidade de implementarem um sistema de gestão da qualidade certificado, especificado na norma ISO 9001. Assim, através de um processo de certificação deste sistema de gestão, as empresas aumentam a sua capacidade de resposta às exigências dos clientes, bem como a sua flexibilidade para a adaptação a novos mercados, para além de contribuir para um maior controlo e agilização dos processos e para um aumento da eficácia e da produtividade das mesmas ⁽²⁾.

Contudo, para além da necessidade de cumprir com os requisitos de qualidade exigidos pelos clientes de forma a garantir o sucesso organizacional, torna-se também fundamental ter em atenção os requisitos que permitem uma gestão eficaz dos aspetos ambientais associados às atividades das organizações, tendo em consideração a proteção ambiental, a prevenção da poluição, o cumprimento legal e as necessidades socioeconómicas ⁽³⁾.

As questões ambientais têm uma importância cada vez mais estratégica para as organizações, uma vez que a maioria das partes interessadas apresenta grande consciencialização face aos problemas ambientais atuais e, por isso, exigem cada vez mais que as organizações cumpram as normas ambientais e demonstrem o seu compromisso com o meio ambiente em todas as ações quotidianas ⁽⁴⁾. É assim essencial que a gestão de topo das organizações dê sinais claros de que as questões ambientais

são encaradas como uma questão central e não acessória ⁽³⁾. Uma das formas a que as organizações podem recorrer para fornecerem a garantia a todas as entidades interessadas de que o impacto ambiental está a ser avaliada e reduzido é serem certificadas na norma que estabelece os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz – a norma ISO 14001 ⁽⁴⁾. Uma certificação nesta norma permite à organização desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis, que garantem a melhoria contínua do desempenho ambiental das atividades, produtos e serviços ⁽³⁾.

Por suma, a implementação de um Sistema de Gestão Integrado das diferentes normas em qualquer empresa, para além de garantir benefícios administrativos, como a economização do tempo e dos recursos, permite a melhoria do desempenho operacional, dos métodos de gestão interna e do trabalho em equipa, bem como um aumento da motivação dos colaboradores e a redução e simplificação de múltiplas auditorias e dos custos, para além de ainda contribuir continuamente para o reforço da confiança dos clientes e para o alcance de novos mercados cada vez mais competitivos ⁽⁵⁾.

Qualquer Sistema de Gestão implementado numa Organização precisa de ter a si associado a área ou as áreas que se pretende gerir e os objetivos que se pretende alcançar com a gestão dessas áreas. Nesse sentido, após enquadramento do tema de trabalho (capítulo 1), da apresentação dos objetivos (capítulo 2) e da empresa sede deste projeto (capítulo 3), é apresentado no quarto capítulo – revisão bibliográfica – a definição de Sistema de Gestão, a importância e os benefícios decorrentes da sua implementação, a identificação dos principais sistemas de gestão existentes, bem como a metodologia a seguir para evidenciar que os sistemas de gestão implementados numa determinada organização se encontram em conformidade com as normas pelo qual se regem, por descrição etapa a etapa do processo de certificação. Também é apresentada a mais recente forma de implementação de sistemas de gestão – Sistema de Gestão Integrado, bem como o benefício da sua implementação e integração. Neste mesmo capítulo é ainda feita uma apresentação da Organização Internacional de Normalização (ISO) e avançadas as impressões base sobre as normas que definem os sistemas de gestão constituintes do sistema de gestão integrado do Grupo - ISO 9001 e ISO 14001,

nomeadamente o âmbito de aplicação, os princípios em que se baseiam, a análise de alguns conceitos, perspetivas e ferramentas, como por exemplo o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), bem como os benefícios da aplicação destas normas.

No capítulo 5, é descrita a metodologia utilizada para atingir os objetivos delineados, a qual inclui o levantamento das ações necessárias à transição da certificação do SGI para a revisão de 2015 das normas que o compõem, incluindo as ferramentas utilizadas como a consulta das normas – ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 e o Anexo SL, bem como a contratação de uma empresa de consultoria.

O capítulo 6, referente à apresentação dos resultados e à sua discussão, resulta da análise criteriosa das duas ISO's em estudo à luz da última revisão que sofreram, onde são apresentadas as principais alterações entre as duas versões, destacando-se as alterações na terminologia, na informação documentada necessária, na estrutura normativa, nos requisitos e na forma como são definidos. São ainda referidas as principais ideologias introduzidas nas normas, como por exemplo, a estrutura de alto nível que permitiu a uniformização das normas constituintes dos diferentes sistemas de gestão, e a reestruturação de alguns conceitos aos quais foi dada nova ênfase, como a “abordagem por processos”, a “identificação das partes interessadas”, o “pensamento baseado no risco” e a “melhoria contínua”. Destacados os pontos chaves da nova versão dos referenciais normativos em seguimento, neste capítulo são ainda apresentados os resultados das diferentes ações que o Grupo Primor implementou como resposta aos novos requisitos normativos, nomeadamente identificação do contexto da organização, das partes interessadas e das suas expectativas e necessidades, dos riscos e oportunidades, bem como de ações para a sua gestão.

2. Objetivo específico do trabalho de dissertação

O objetivo fulcral deste trabalho de dissertação prendeu-se essencialmente em auxiliar a empresa Primor a preparar-se para a implementação de um Sistema Integrado de Gestão das NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001, segundo a última revisão de 2015. O Sistema Integrado de Gestão não é um sistema inovador na organização, contudo até ao momento de conclusão da dissertação, a empresa era certificada neste sistema de gestão, mas segundo a versão antiga das normas que o constituem.

Uma vez que após lançamento de uma nova revisão das diversas normas existentes, as empresas que pretendam revalidar as suas certificações nas normas revistas têm até três anos para o fazer, e tendo conhecimento que tanta a norma ISO 9001 e ISO 14001 foram revistas no ano 2015, surgiu como premissa a necessidade de a empresa rever e se preparar para introduzir os conceitos que fazem parte desta nova revisão das normas que constituem o seu sistema de gestão integrado. Deste modo, ambicionando a renovação da certificação do seu sistema de gestão integrado, a empresa ao longo do projeto de dissertação, foi trabalhando no sentido de cumprir com o objetivo de renovar a certificação durante o primeiro semestre do próximo ano (2018).

Para que este processo de implementação fosse exequível, foram traçadas metas a alcançar, tais como o diagnóstico da situação atual da empresa no que diz respeito ao cumprimento dos requisitos normativos e legais em vigor para a sua atividade industrial, o enquadramento das alterações das versões 2015 das normas ISO 9001 e ISO 14001, a implementação das alterações definidas pela revisão, a elaboração de documentação necessária à implementação do sistema integrado de gestão, e, por fim, de forma a finalizar o processo, convocação de uma auditoria externa, após realização prévia de uma auditoria interna, com o intuito de obter a certificação nas normas sujeitas à revisão.

Com esta revisão e preparação, a organização será capaz de analisar e verificar *à-priori* quais são efetivamente as mudanças que deverá implementar no seu sistema de gestão, como forma de responder aos requisitos introduzidos pela última revisão das normas ISO 9001 e ISO 14001, para que seja exequível a certificação do seu Sistema de Gestão Integrado (SGI).

3. Apresentação do Grupo Primor

A Primor Charcutaria-Prima (Joaquim Moreira Pinto & Filhos, Lda.) fundada em 1961, e que já conta com três gerações, é uma empresa que se dedica desde então à transformação e comercialização de produtos de charcutaria. Esta empresa, concebida num seio familiar e segundo um processo tradicional, foi-se dedicando ao abate, transformação e comercialização de carne de suíno, sem nunca descorar os valores culturais e populares.

Devido à distinção da qualidade empregue nos produtos produzidos na época, a Primor foi-se afirmando exponencialmente no sector, o que lhe permitiu desenvolver-se e expandir-se até se afirmar como uma referência incontornável no sector agroalimentar.

Desde a sua origem, já se sucederam três gerações, permanecendo os valores de ambição e perseverança como resposta aos mais exigentes desafios do mercado. O grupo define como estratégia de fidelização dos seus clientes a aposta permanente na inovação e na criatividade, sem nunca descorar o compromisso com a qualidade e segurança alimentar.

Atualmente, o grupo Primor detém empresas próprias que se traduzem em mais-valias ao nível do controlo de qualidade das suas matérias-primas, sendo uma condição primária para a garantia da excelência dos produtos, assim como a otimização dos seus recursos, sempre de forma sustentável e com respeito pelo meio ambiente. De forma geral, o grupo integra empresas em todas as fileiras do sector do suíno, desde da produção animal, abate, frescos, charcutaria e distribuição, cujas denominações de cada empresa estão descritas na Figura 1.



Figura 1 – Diagrama das empresas constituintes do Grupo Primor.

A **General Ganadera Gallega (GGG)** é uma unidade de produção animal, sediada em Espanha, exclusiva do Grupo. Esta unidade, dotada de uma equipa altamente qualificada, produz e controla suínos, garantindo a todo o momento o bem-estar dos mesmos, bem como uma genética apurada de acordo com as especificações exigidas, tendo ainda parcerias de engorda, que se destinam exclusivamente em receber os leitões para que estes finalizem o processo de crescimento, antes de seguirem para o abate.

A **Central Carnes (CC)** é a empresa de abate do Grupo, constituindo a maior unidade de abate a nível nacional e uma das maiores da Península Ibérica, apresentando uma capacidade de produção de 300 suínos/hora. A aquisição desta empresa por parte do Grupo assegura um rigoroso controlo de qualidade, assim como o cumprimento dos requisitos e procedimentos normalizados, dando a garantia da qualidade das carnes aos clientes.

A **iCM Pork** é a unidade do Grupo responsável pela desmancha e desossa dos suínos. Destaca-se como uma das maiores empresas a operar nesta área a nível nacional, liderando as exportações nacionais da carne de suíno. Esta empresa para além de fornecer carne suína à Primor, apresenta outros parceiros, como empresas de distribuição alimentar, hipermercados, supermercados, *food-service*, nacionais e internacionais, assim como o canal tradicional.

A **Primor Charcutaria-Prima** é a empresa mãe do Grupo, tendo com função transformar a carne de suínos e, mais recentemente, também de aves, em diferentes produtos de charcutaria capazes de satisfazer e de surpreender os consumidores, mantendo sempre a ideologia de produto inovador, mas sempre com características de produto tradicional. Como principais produtos de charcutaria fabricados, destacam-se: mortadelas, bacon fatiado, bacon com pimenta e alho, fiambre (da perna, da pá, de peru e de frango), chouriço de vinho, paio, chourição, alheira, presunto, entre outros. Em suma, a gama do conjunto de produtos transformados pode-se dividir em 5 grupos: cozidos (fiambres), pasteurizados ensacados (mortadela), enchidos fumados (chouriços, chourições, salsichão, salpicão,...), fumados em peça (bacon, pernil, cabeça) e banha e torresmo.

A nível de canais de distribuição nacionais e internacionais onde os produtos podem ser adquiridos, destacam-se o Continente, o Intermaché, o E. Leclerc, *El Corte Inglés*, *Ikea*, *Makro*, Minipreço, *Lidl*, Pingo Doce, entre outros.

Atualmente, o grupo conta com mais de 900 colaboradores e para além de fornecer ao mercado nacional, exporta também para mais de 30 países, nomeadamente para o Brasil, Rússia, Espanha, França, PALOP's, Luxemburgo, Alemanha, entre outros.

O objetivo do Grupo é produzir e comercializar sempre de forma sustentável, produtos que satisfaçam as necessidades do mercado e fidelizem o consumidor através da qualidade e inovação. Como valores destaca-se o rigor, a qualidade, a tradição, o profissionalismos, a confiança e a excelência.

A organização assegura um controlo adequado e rigoroso de todos os processos e produtos ao longo de toda a sua cadeia de produção, embalagem e distribuição, assumindo assim um compromisso com a qualidade e segurança alimentar e com o desenvolvimento ambiental sustentável, através da prevenção da poluição, proteção do ambiente e gestão adequada de resíduos.

A organização tem implementado um sistema de gestão integrado, sendo o espelho de uma empresa dinâmica, que reflete uma incessante procura de oportunidades e da plena satisfação de todos os *stakeholders*, sendo um sistema da responsabilidade do departamento de qualidade do Grupo.

4. Revisão Bibliográfica

4.1. Sistemas de Gestão

A globalização, a intensa competitividade, o crescente comércio internacional e a harmonização da legislação, desafiam as organizações a procurarem novos mecanismos para o seu sucesso e sobrevivência. Um dos mecanismos passa pela implementação de sistemas de gestão que se regem por referenciais normativos. A implementação destes sistemas são um fator de diferenciação, que passa pelo desempenho operacional que se baseia na melhoria contínua dos processos e consequentemente, pela procura de novas formas de gerir os recursos e os processos com uma maior eficiência ⁽⁶⁾. Sendo transversal a qualquer organização, a missão definida pelas mesmas necessita de dois alicerces fundamentais – o crescimento e a competitividade/eficiência, pelo que independentemente da dimensão da organização, cada uma opta por sistemas de gestão (maneira de fazer as coisas) capazes de suportarem o crescimento e a competitividade ⁽⁶⁾.

Segundo o Grupo *Société Générale de Surveillance S.A* (SGS), uma organização mundial no domínio da inspeção, verificação, análise e certificação, indica que “um sistema de gestão eficaz é uma contribuição substancial na conquista de vantagens competitivas e distintivas. Um fluxo de processos dinâmicos e bem organizado é um valor acrescentado para o desempenho e resultados da organização”.

Entende-se por Organização, à luz da definição contemplada na ISO 9000, uma “pessoa ou conjunto de pessoas que têm as suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relações para atingir os seus objetivos”. São exemplos de Organizações: um comerciante a título individual, uma empresa, corporação, autoridade, associação, uma parceria entre empresas, uma Organização não-governamental, etc ⁽⁷⁾.

Pode-se definir *sistema* como um conjunto de elementos inter-relacionados que formam ações para que os objetivos traçados sejam alcançados, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e resultando em saídas processadas. Deste modo, uma organização pode ser considerada um sistema aberto constituído por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que atua sobre os *feedbacks* de

entrada (clientes, fornecedores, concorrentes, ...) com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como dos seus participantes ⁽⁶⁾.

Definido o que é um sistema, torna-se também essencial definir *Sistema de Gestão*. Um *Sistema de Gestão* pode ser definido como um conjunto de práticas padronizadas e inter-relacionadas, que têm como finalidade gerir uma organização e produzir resultados. O objetivo da implementação de um sistema de gestão nas organizações prende-se com dotar as mesmas de um modelo eficaz que possa ser integrado a outros requisitos da gestão, que se caracteriza como um subsistema da organização cuja função é o controlo da empresa. Segundo a NP EN ISO 14001 (2004, p. 10) um sistema de gestão é definido como: 1) um conjunto de elementos inter-relacionados, utilizados para estabelecer uma política e objetivos e para atingir esses objetivos e 2) inclui a estrutura organizacional, as atividades de planeamento, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e os recursos.

A implementação de um sistema de gestão e a obtenção de certificação do mesmo apresenta como vantagens ⁽⁸⁾:

- Melhoria da imagem da organização;
- Aumento da produtividade;
- Aumento da satisfação/confiança dos clientes;
- Conquista de novos mercados e incremento de vendas;
- Influência exercida no desempenho dos fornecedores;
- Consciencialização dos colaboradores para as questões da qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho, através do seu envolvimento e motivação;
- Redução de custos, conseguidos pela otimização do controlo dos aspetos ambientais, do produto e da segurança e saúde no trabalho;
- Redução da possibilidade de coimas, através do melhor controlo dos requisitos legais;
- Melhorar o relacionamento com todas as partes interessadas;
- Redução de custos pela integração dos sistemas de gestão;
- Melhoria da estrutura organizacional da empresa e das relações entre departamentos;

- Melhoria da competência dos colaboradores;
- Aumento da capacidade para responder a alterações das circunstâncias a novos desafios.

Porém, nem sempre a implementação de um sistema de gestão nas organizações é uma ação fácil, destacando-se como obstáculos ⁽⁶⁾:

- Fatores organizacionais;
- Falta de recursos humanos competentes;
- Falta de informação e apoio financeiro;
- Falta de transparência das normas;
- Dificuldade em mudar hábitos intrínsecos nos colaboradores;
- Excesso de burocracia;
- Dificuldades financeiras na introdução de novas tecnologias capazes de permitirem uma melhoria contínua do desempenho.

Existem variados sistemas de gestão e as empresas optam pela certificação dos mesmos dependente dos interesses e mercados que querem atingir, pelo que podem ser certificados em diferentes normas aplicadas a diferentes sectores de atividade. As normas presentes no mercado que regulamentam sistemas de gestão são:

- ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental;
- ISO 22000 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar;
- OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho;
- Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação – NP 4457.

4.1.1. Certificação e Auditoria a um Sistema de Gestão

Com a crescente globalização dos mercados e a ascendente exigência dos consumidores, todas as organizações procuram continuamente um fator de destaque que lhes permita evidenciar a excelência dos seus produtos e serviços, sentindo assim a

necessidade de demonstrarem perante os seus *stakeholders* que os seus Sistemas de Gestão satisfazem as várias exigências impostas ⁽⁹⁾.

As organizações recorrem assim à certificação dos seus sistemas de gestão, que consiste no reconhecimento, por uma entidade externa e independente – entidade certificadora, que a empresa cumpre com os requisitos especificados na norma segundo a qual se quer auditar. Ou seja, o processo de certificação pode ser definido como um procedimento através do qual uma terceira parte acreditada (externa à empresa) – entidade certificadora, dá uma garantia escrita (via Certificado de Conformidade) de que um produto, processo, serviço ou sistema, está em conformidade com os requisitos da norma a que se audita. Este processo conduz à atribuição da designação “Empresa Certificada”, de acordo com a norma de referência, sendo o certificado a prova legal que atesta a conformidade com os requisitos da norma em questão ⁽¹⁰⁾.

O processo de certificação reforça o sentimento de confiança em todas as partes envolvidas, evidenciando que a organização cumpre com os requisitos para os quais obteve certificação, demonstrando a credibilidade e os resultados dos seus esforços para assegurar a qualidade dos seus produtos e serviços, a consideração dos interesses dos seus consumidores, a proteção pelo meio ambiente e a garantia de saúde e segurança no trabalho. É, assim, uma forma de dinamizar e demonstrar o desempenho organizacional ⁽¹¹⁾ ⁽⁶⁾.

A certificação de qualquer sistema de gestão pode ser levada a cabo por qualquer empresa, independentemente da sua atividade, dimensão ou estatuto, sendo hoje em dia uma vantagem competitiva e muitas vezes exigida aos parceiros, onde se inclui por exemplo os fornecedores. Contudo, a certificação até há bem pouco tempo era encarada pelas empresas como um custo e uma imposição legal, porém hoje em dia já é vista como um investimento e um fator de competitividade.

Segundo a entidade certificadora CERTIF – Associação para a Certificação, a certificação de sistemas de gestão acrescenta às organizações benefícios e contributos importantes na gestão do seu negócio, na avaliação dos custos e riscos e nas relações com as envolventes externas. Ao sensibilizar os seus colaboradores para a qualidade, nomeadamente para a melhoria da organização interna da empresa e para uma redução das rejeições, dos desperdícios e reclamações, a certificação contribui no seu global para

o aumento da produtividade e redução dos custos ⁽¹²⁾. O interesse cada vez maior e imperativo pela certificação dos sistemas de gestão prende-se também com o crescente interesse das empresas em sentirem-se reconhecidas nos sectores onde intervêm ou tencionam atuar, consistindo sobretudo num fator diferenciador no mercado global, funcionando como um pré-requisito fundamental para aceder a novos planos de atuação ⁽⁶⁾.

A certificação permite às empresas uma série de benefícios, nomeadamente ⁽¹²⁾ ⁽⁶⁾:

- Aumento da confiança dos clientes, proporcionando a fidelização dos mesmos;
- Aumento da motivação/envolvimento no sistema por parte dos colaboradores internos, promovendo também sinergias internas;
- Apoia a gestão na identificação dos principais objetivos da organização e na sua concretização;
- Contribui para o destaque da organização no sector onde atua e para a competitividade nos mercados;
- Notoriedade da imagem institucional facilitando as questões de *marketing*;
- Acesso facilitado a determinados mercados e concursos;
- Melhora a organização interna da empresa e a confiança no sistema;
- Permite uma abordagem sistematizada no cumprimento dos requisitos normalizados e regulamentados;
- Aumento da produtividade e eficácia nas operações;
- Redução de desperdícios e consequentemente de custos;

Qualquer processo de certificação é levado a cabo por uma entidade acreditada para esse efeito. Em Portugal, a entidade acreditadora e sucedendo ao IPQ (Instituto Português da Qualidade) é o Instituto Português da Acreditação (IPAC), entidade responsável por reconhecer a competência técnica dos agentes de avaliação da conformidade (entidades que efetuam calibrações, ensaios, inspeções e certificações) de acordo com referenciais nacionais e internacionais ⁽¹¹⁾.

O processo de certificação inicia-se a partir do momento que a organização demonstra interesse em obter certificação numa determinada norma. Este processo integra doze etapas, descritas seguidamente ⁽¹¹⁾ ⁽¹³⁾ ⁽¹⁴⁾:

1. Tomada de decisão de certificar a empresa e procura de apoio de consultoria

Após a decisão de iniciar o processo de certificação, torna-se imperativo definir os objetivos estratégicos que a empresa se compromete a cumprir, assim como estabelecer um prazo para os cumprir. É igualmente imprescindível que se efetue uma reflexão sobre os recursos financeiros e humanos que serão necessários para levar a cabo o processo de certificação, sendo necessário eleger um gestor capaz de coordenar todo o processo e que tenha poder de decisão dentro da empresa.

2. Identificação das necessidades e expectativas dos clientes

Sendo o cliente a razão de existência de qualquer organização, durante o processo de certificação é primordial reter a ideia de que os sistemas de certificação se focam no cliente. Assim, é fundamental fazer um levantamento das suas necessidades e da sua opinião à cerca da atividade, a fim de perceber se é necessário fazer alterações nos serviços ou produtos prestados pela organização.

3. Definição de políticas e objetivos

Para se obter a certificação é necessário definir as políticas e cumprir com os requisitos impostos na norma em que a empresa se pretende auditar. Cabe ao responsável da certificação estabelecer uma forma de implementar cada um destes requisitos.

4. Transmissão da mensagem no seio da empresa

Uma vez que a intenção da empresa em se certificar acarreta mudanças consideráveis para a organização, torna-se importante transmiti-las a todos os colaboradores. Todas as mudanças deverão ser devidamente explicadas aos colaboradores, através de por exemplo, ações de formação. Para que o sistema funcione, cada pessoa tem de conhecer o que é importante para o seu trabalho e a razão de ser de uma dada exigência do sistema. As ações de sensibilização/formação são importantes para que as pessoas percebam o que

se espera do seu contributo disciplinado para o sucesso de um sistema visado para garantir a conformidade com especificações (técnicas, de serviço e de ensaio), com as necessidades dos clientes, com objetivos de melhoria contínua do desempenho e com as decisões estratégicas da gestão. Este passo é fundamental para o sucesso do processo de certificação.

5. Análise dos processos existentes na empresa

Nesta etapa torna-se fundamental recolher e analisar todos os documentos relevantes associados aos processos existentes na empresa. Caso seja adequado, o modelo de sistematização de todos os processos deverá ser revisto e adaptado a toda a organização e não apenas associado a uma determinada pessoa, para que na ausência da mesma, as regras se adequem a qualquer substituto.

6. Estabelecimento do novo modelo

Nesta etapa define-se o Manual do Sistema de Gestão a auditar, onde ficam estabelecidos ou referenciados todos os procedimentos que a empresa deve seguir. Definem-se ainda os processos, procedimentos, instruções de trabalho, registos, modelos de documentos, entre outros documentos necessários.

7. Implementação no terreno das atividades necessárias

Etapa em que as alterações necessárias levantadas são implementadas na empresa, após aprovação pela gestão de topo. É normal que o processo de implementação das alterações seja delicado e demoroso, dado a resistência dos colaboradores ou departamentos face a alterações de hábitos. Dado esta dificuldade, é fundamental a presença do gestor do processo de certificação com o intuito de efetuar as explicações necessárias e, sobretudo para motivar os colaboradores em função dessa mudança.

8. Auditoria interna (auditoria de primeira parte)

Estabelecido e implementado o novo modelo, é necessário averiguar se o sistema de gestão a certificar cumpre com os requisitos normalizados. Para tal é programada uma auditoria, que consiste num processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria (registos, afirmações factuais ou outra informação, que sejam verificáveis e relevantes para os critérios da auditoria) e respetiva avaliação objetiva, com vista a

determinar em que medida os critérios de auditoria (conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos utilizados como referência) são satisfeitos e, para posteriormente, ser concedida a certificação. Primeiramente é convocada uma auditoria interna para diagnóstico da eficiência do modelo implementado, que consiste numa atividade independente, de garantia e consultoria, realizada por membros da organização ou por membros contratados a serviço da empresa, cujo objetivo é averiguar o cumprimento interno dos requisitos do sistema de gestão e das normas aplicáveis, bem como o cumprimento das diretivas, procedimentos e instruções de trabalho da organização, permitindo assim fazer um levantamento de possíveis situações de melhoria do sistema de gestão implementado, de forma a acrescentar valor à organização (15). É comum que ao longo desta atividade sejam identificados defeitos no modelo, pelo que surge a necessidade de retificação e correção dos mesmos, antes da solicitação de uma auditoria de terceira parte.

9. Seleção da empresa certificadora

Após verificação pormenorizada do sistema implementado a nível interno na organização, é altura de solicitar um processo de auditoria externa capaz de certificar o sistema de gestão implementado. Para esse efeito, surge a altura e a necessidade de escolher a entidade certificadora que irá auditar o sistema de gestão em processo. Em Portugal, existe uma vasta gama de empresas acreditadas para o processo de certificação de sistemas de gestão, podendo ser consultadas no portal do Instituto Português de Acreditação (IPAC). O custo do processo de certificação está dependente da dimensão e complexidade da organização, bem como do sistema de gestão a auditar.

10. Processo de candidatura

Escolhida a empresa certificadora segue-se o processo de candidatura, onde se verifica se estão reunidas todas as condições para avançar com o processo de certificação, nomeadamente, a documentação necessária para uma pré-avaliação à candidatura apresentada e se existem diferenças substanciais em relação a aspetos exigidos pela norma. Aqui as empresas têm de apresentar à entidade de certificação os documentos associados ao sistema de gestão a

auditar, nomeadamente o organograma da empresa, listagem dos documentos que os diversos colaboradores utilizam, o Manual do Sistema de Gestão a auditar (caso exista), os fluxogramas das fases de fabrico mais importantes, indicando os pontos onde são feitos controlos importantes, a planta da empresa, entre outros.

11. Auditoria por parte da entidade certificadora (Auditoria de terceira parte)

A fim de obter o certificado de conformidade referente ao sistema de gestão auditado e, após um levantamento interno (via auditoria interna) e correção prévia das não conformidades e possíveis situações de melhoria identificadas na auditoria de primeira parte, surge a necessidade de levar a cabo uma auditoria de terceira parte ao sistema, que tem como objetivo confirmar o estado de implementação e a capacidade de cumprimento dos requisitos especificados na norma associada ao sistema em processo de certificação.

Assim, a organização combina com a entidade certificadora uma data para realização da auditoria, com uma determinada duração (normalmente três a quatro dias), nomeando para o efeito uma equipa auditora que reúne competências técnicas necessárias para aferir se o sistema de gestão implementado cumpre os requisitos exigidos pela norma de referência. A duração desta auditoria está dependente da dimensão e complexidade da empresa e do sistema de gestão a certificar.

Nesta fase, ocorre a auditoria de concessão para efeitos de concessão da acreditação/certificação, onde se analisa a conformidade das evidências face aos critérios de auditoria. A auditoria de concessão é constituída sempre por duas fases, onde a primeira fase é uma auditoria mais focada a nível documental, onde se verifica se o sistema implementado responde às normas; já a segunda fase, trata-se de uma auditoria “no terreno”, onde se verifica se as práticas estão de acordo com o definido a nível documental. Ambas as fases decorrem no seio da empresa.

No final da auditoria e da recolha de informação, a equipa auditora reúne numa reunião de fecho, onde as constatações levantadas (resultados positivos e negativos, devidamente suportados em evidência objetiva, de avaliação das

evidências de acordo com os critérios da auditoria), bem como as eventuais áreas de melhoria, são debatidas e redigidas num relatório, que faz o levantamento das não conformidades, bem como das possibilidades de intervenção, de modo a possibilitar a melhoria do sistema de gestão. Aqui a equipa auditora deve formalizar as principais conclusões sobre o sistema de gestão da entidade auditada, em particular sobre a implementação, conformidade face aos requisitos normativos e ao âmbito de certificação. Este relatório contempla: introdução, âmbito e objetivo da auditoria; critérios de auditoria (normas auditadas); equipa auditora; data, local e duração da auditoria; identificação dos colaboradores auditados; resumo e conclusões; não conformidades identificadas no decurso da auditoria e oportunidades de melhoria recomendadas.

Deste modo, se a empresa respeitar as cláusulas existentes nas respetivas normas, procede-se à certificação do sistema de gestão; contudo, caso se verifique qualquer incumprimento de alguma cláusula, a empresa tem de proceder à correção dos pontos não conformes, elaborando um Plano de Ações Corretivas (PAC), onde a cada não conformidade identificada são associadas as causas, bem como definida a ação corretiva mais adequada para a eliminação das mesmas, de modo a tornar o sistema de gestão robusto e capaz de impedir a recorrência da mesma. Deve também ser definido neste PAC o responsável pela realização da ação e o prazo previsto para a sua concretização.

Após análise do relatório de auditoria e do PAC por parte da entidade certificadora, caso as condições necessárias à continuidade do processo de certificação (emissão do certificado de conformidade) ainda não estejam reunidas, a entidade certificadora poderá decidir-se pela realização de uma auditoria de seguimento antes de emitir o certificado, com o intuito de avaliar a efetiva implementação, adequabilidade e eficácia das ações desencadeadas pela entidade como resposta às constatações verificadas em auditoria.

12. Evolução e melhoria do sistema iniciado

O processo de certificação culmina com a emissão do certificado de conformidade válido por um período de três anos, caso se ateste que todas as

constatações levantadas foram devidamente corrigidas e que a sua conformidade foi assegurada. Contudo, é crucial que a empresa procure continuamente a adequabilidade e a melhoria do seu sistema de gestão. Para tal, a empresa é obrigada a fazer revisões anuais ao sistema, através da realização de auditorias internas de acompanhamento, realizada para efeitos de manutenção da certificação. No final do terceiro ano de certificação, surge a necessidade de uma auditoria de renovação para efeitos de renovação da certificação, onde todas as cláusulas da norma são novamente corridas pela equipa auditora para avaliar a conformidade e a melhoria do sistema.

Aquando o final de um ciclo de certificação, no final do terceiro ano de certificação, é iniciado e preparado um novo ciclo de certificação. As fases de um processo de certificação estão esquematizadas na Figura 2.

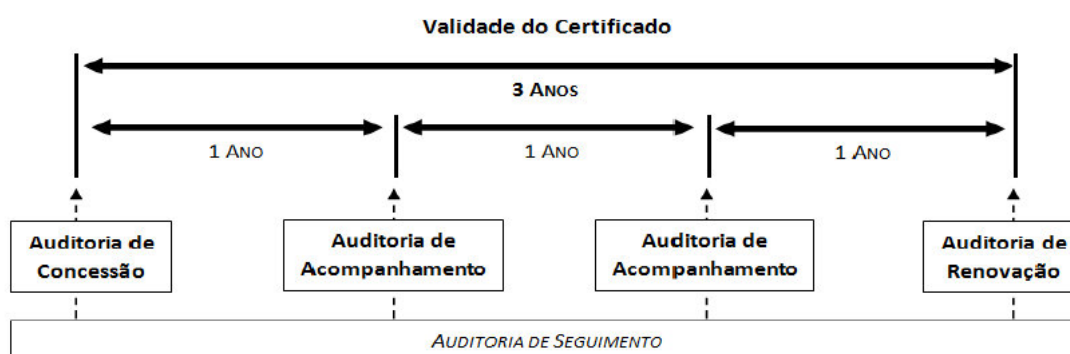


Figura 2 –Tipologias de auditorias que podem ocorrer num ciclo de certificação ⁽¹⁰⁾.

Por vezes, após a organização ter tomado a decisão de implementar e certificar os seus sistemas de gestão, surge a necessidade de procurar entidades externas de consultoria, que irão ajudar em todo o processo, nomeadamente na escrita dos documentos necessários e na implementação de práticas normativas.

As auditorias efetuadas a qualquer sistema de gestão seguem uma metodologia normativa, especificada na norma ISO 19011. Segundo o que está descrito nesta ISO “Esta Norma internacional não especifica requisitos, mas proporciona orientações para a gestão de um programa de auditorias, para o planeamento e condução de uma

auditoria a um sistema de gestão, bem como quanto à competência e à avaliação de um auditor e de uma equipa auditora” ⁽¹⁶⁾.

Um programa de auditoria inclui todas as atividades necessárias para planejar e organizar as auditorias e os recursos necessários para as conduzir eficiente e eficazmente no período de tempo definido e está assente na metodologia PDCA – Planear, Executar, Verificar e Atuar. No planeamento de uma auditoria são definidos os objetivos e a extensão da mesma, de modo a orientar o planeamento e a realização da auditoria. Segundo a norma, para formular os objetivos da auditoria pode ter-se em consideração, por exemplo: as prioridades da gestão, as intenções comerciais, os requisitos do sistema de gestão, os requisitos estatutários, legais ou contratuais, necessidade de avaliação dos fornecedores, necessidades e requisitos das partes interessadas, bem como os riscos para a organização. A extensão da auditoria é influenciada pela função tempo, recursos disponíveis, pela dimensão, natureza e complexidade da organização a ser auditada, pelo âmbito da auditoria, pelos critérios de auditoria aplicáveis, conclusões de auditorias internas e externas de auditorias anteriores, características da equipa auditora, as preocupações das partes interessadas (como reclamações de clientes ou não-conformidade com os requisitos legais), entre outros ^{(17) (18)}.

Segundo a Norma ISO 19011 a realização de uma auditoria deve ter em conta determinados pressupostos. Os passos iniciais numa auditoria passam pela seleção da equipa auditora, pela definição dos objetivos, âmbito e critérios e determinação da sua exequibilidade. De seguida, é preciso preparar as atividades de auditoria, fazendo uma revisão de documentos relevantes ao sistema de gestão e determinar a sua adequabilidade aos requisitos definidos na norma a auditar; preparar o plano de auditoria; atribuir tarefas à equipa auditora; e preparar os documentos de suporte à auditoria, como lista de verificação e formulários. O plano de auditoria tem de estar concluído antecipadamente à execução da auditoria, deve ser suficientemente flexível para permitir alterações consideradas necessárias à medida que as atividades de auditoria no local progridam e deve cobrir ou referenciar o seguinte ^{(16) (17) (18)}:

- Determinar a organização a auditar;
- Os objetivos da auditoria;

- O âmbito de certificação, ou seja, identificação das unidades organizacionais e funcionais e dos processos a serem auditados;
- Os critérios de auditoria e quaisquer documentos de referência;
- Os locais, datas, tempo esperado e duração das atividades de auditoria a serem conduzidas, incluindo reuniões com a gestão do auditado;
- Os métodos de controlo a serem usados, incluindo a extensão em que a amostragem de auditoria é necessária para obter suficientes evidências de auditoria e, o projeto do plano de amostragem, se aplicável;
- Os papéis e responsabilidades dos membros da equipa auditora, bem como guias e observadores (acompanham a equipa auditora, mas não fazem parte dela);
- A alocação de recursos apropriados para áreas críticas da auditoria (Ex: equipamentos de proteção individual).

Segue-se de seguida a execução do processo de auditoria nas instalações da empresa a auditar, iniciando-se com uma reunião de abertura, onde se dá a apresentação dos intervenientes, se confirma o plano, critérios e âmbito da auditoria, bem como da disponibilidade de recursos, de procedimentos de segurança no trabalho e informação sobre as circunstâncias que podem pôr termo à auditoria. De seguida, efetua-se a recolha e a verificação da informação necessária por amostragem e só a informação verificável pode constituir evidência da auditoria. A informação verificada deve incluir, quando aplicável:

- Entrevistas com colaboradores;
- Observação de atividades, incluindo ambiente e condições de trabalho;
- Documentos: política, objetivos, planos, procedimentos, normas, instruções, licenças e autorizações, especificações, contratos, encomendas, etc.;
- Registos: inspeções, atas de reuniões, relatórios de auditoria, registos de programas de monitorização, etc.;
- Resumos de dados, análises e indicadores de desempenho;
- Informação sobre os programas de amostragem e procedimentos para controlo dos processos;

- Relatórios de outras fontes: retorno de informação do cliente, outra informação de entidades externas, avaliações a fornecedores.

Recolhida e verificada toda a informação relevante para os critérios da auditoria, são elaboradas as constatações, que podem indicar conformidade ou não conformidade com os critérios (não conformidades menores ou maiores) ou somente oportunidades de melhoria. A equipa auditora deve reunir durante a auditoria para rever as constatações da auditoria e, cada constatação e as suas evidências de suporte devem ser registadas e revistas com o auditado para obtenção do reconhecimento da correção das evidências e para a compreensão das não-conformidades. É importante que aquando a preparação das conclusões da auditoria seja tentada a resolução de opiniões divergentes sobre evidências e ou constatações, devendo ser registados os pontos em desacordo ⁽¹⁸⁾.

Durante o processo de auditoria podem-se encontrar dois tipos de constatações ⁽¹⁴⁾:

- Observações: não constitui incumprimento do requisito normativo. É uma constatação anotada como oportunidade de melhoria, não tendo implicações na emissão do certificado de conformidade;
- Não conformidades: constituem desvios aos requisitos do referencial normativo em processo de auditoria, onde se constata que as práticas encontradas na organização não estão enquadradas com os requisitos dos diferentes critérios de auditoria. As não conformidades podem ser classificadas de forma distinta, consoante o grau de criticidade e enquadramento com requisitos normativos:
 - Menor: não coloca em causa o sistema implementado. Poderá corresponder ao incumprimento parcial de um requisito normativo;
 - Maior: pode vir a colocar em causa o sistema implementado. Corresponde ao incumprimento de um requisito normativo que coloca em causa a capacidade de assegurar a conformidade com a norma de referência.

A equipa auditora deve conferenciar antes da reunião de encerramento que se segue, de modo a rever as constatações da auditoria e acordar sobre as conclusões e recomendações de melhoria. Já na reunião de encerramento, dirigida pelo coordenador da auditoria, as constatações são então apresentadas e redigidas, devendo as não conformidades serem precisas, objetivas e terem a si associado qual o requisito da norma que não está a ser cumprido. Estas não podem também serem escritas de forma orientativa, isto é, a equipa auditora não pode definir o caminho para a sua resolução, pois cabe ao auditado fazer a análise de causa e definir o PAC ⁽¹⁸⁾. Cabe ao auditor coordenador a responsabilidade de redigir o relatório de auditoria, que deverá proporcionar um registo completo, exato, conciso e claro. Este documento formaliza as conclusões sobre o sistema de gestão da entidade auditada, em particular sobre a implementação, conformidade face aos requisitos normativos e ao âmbito de certificação, assim como da capacidade para satisfazer requisitos dos clientes ou outros. Este deve referir ⁽¹⁷⁾:

- Os objetivos, critérios e âmbito da auditoria;
- Identificação do cliente da auditoria;
- Identificação da equipa auditora;
- As datas e locais onde decorreram as atividades de auditoria e instalações;
- As constatações e conclusões da auditoria;

Poderá também incluir o seguinte, conforme o caso ⁽¹⁸⁾:

- O plano de auditoria;
- Um resumo do processo de auditoria, incluindo quaisquer obstáculos encontrados que possam diminuir a confiabilidade das conclusões da auditoria;
- Confirmação de que os objetivos da auditoria foram alcançados dentro do âmbito da auditoria, em conformidade com o plano da auditoria;
- Áreas não cobertas dentro do âmbito da auditoria;
- Um resumo abrangendo as conclusões da auditoria e os resultados principais que os suportam;

- Quaisquer opiniões divergentes não resolvidas entre a equipa auditora e o auditado;
- Oportunidades de melhoria, se especificado no plano de auditoria;
- Boas práticas identificadas;
- Aprovação de planos para ações de acompanhamento, se houver;
- Declaração da natureza confidencial dos conteúdos;
- Eventuais implicações para o programa da auditoria ou auditorias subsequentes;
- A lista de distribuição para o relatório de auditoria.

O relatório deverá ser emitido dentro de um período de tempo acordado. Se houver atrasos, as razões deverão ser comunicadas à entidade auditada e à pessoa que gere o programa de auditoria. O documento deverá ainda ser datado, revisto e aprovado, em conformidade com os procedimentos, devendo ser, posteriormente, distribuído para os destinatários, tal como definido nos procedimentos de auditoria.

O fecho da auditoria está assim concluído quando todas as atividades descritas no plano de auditoria forem cumpridas e o relatório aprovado distribuído pelos intervenientes definidos.

Caso sejam detetadas não conformidades, quer maiores ou menores, deverão ser tomadas ações corretivas de modo a regularizar a conformidade com a norma. As ações, que deverão ter a si associado recursos, responsável, avaliação de eficácia e prazo para a sua conclusão, são levadas a cabo pelo auditado, dentro de um prazo acordado, mas não fazem parte da auditoria. No caso de serem detetadas não conformidades maiores, a entidade auditada deve apresentar evidências adicionais da implementação e concretização da ação corretiva considerada como adequada e da sua eficácia. O auditado deverá informar o cliente da auditoria sobre o estado das ações. Caso a entidade auditora assim o entender, poderá solicitar uma auditoria de seguimento destinada a avaliar a adequabilidade e os resultados das medidas corretivas adotadas decorrentes das não conformidades levantadas no relatório de auditoria ⁽¹⁸⁾ ⁽¹²⁾ ⁽¹⁷⁾.

O ciclo de auditorias é de três anos, sendo que a primeira é designada auditoria de concessão, a segunda de acompanhamento e a terceira de renovação. No ciclo

seguinte, as duas primeiras são de acompanhamento do sistema e a última de renovação do certificado.

É importante referir que não cabe à equipa auditora a decisão de atribuir a certificação de conformidade ao auditado, mas sim ao organismo de certificação. A condição necessária para a atribuição de certificação prende-se com a inexistência, no preciso momento em que se toma a decisão, de não conformidades críticas pendentes. Caso se evidencie que não existem não conformidades em aberto é emitido um certificado com a designação da entidade, o âmbito da certificação, data de emissão e validade do certificado ⁽¹⁴⁾.

“O organismo de certificação é o responsável por comunicar à empresa o resultado do processo de certificação, especificando o porquê da sua decisão (positiva ou negativa). Convém referenciar que a organização que se candidata à certificação pode não concordar com a decisão do organismo de certificação. Assim sendo, desde que fundamentado com razões objetivas, fundamentadas e comprovadas pode recorrer da decisão tomada.” ⁽¹⁴⁾

Em suma, a certificação de uma organização consiste na garantia de que a mesma opera em conformidade com requisitos pré-estabelecidos por organizações de normalização reconhecidas internacionalmente. Em contrapartida, uma auditoria é o processo que tem como objetivo principal a obtenção da certificação, sendo uma etapa constituinte da mesma.

4.1.2. Sistema de Gestão Integrado

Uma organização que seja certificada em diferentes normas depara-se, a determinada altura, com uma divergência entre os diferentes requisitos normativos especificados em cada uma delas, pelo que a lista de requisitos a cumprir parece inacabável. Tradicionalmente, as organizações estabelecem sistemas de gestão que cumprem cada um dos requisitos de forma isolada e, por vezes, em contracorrente, pelo que o processo de gestão dos diversos sistemas de gestão pode resultar em ineficiências ao negócio. Deste modo, de forma a beneficiar as empresas em eficiência e eficácia, por otimização dos recursos na implementação, manutenção e inclusive nos processos de auditoria, estas optam cada vez mais pela implementação de um sistema de gestão transversal que contemple todos os aspetos, sejam eles Qualidade, Ambiente ou qualquer outro. Os aspetos direta ou indiretamente relacionados com Qualidade, Ambiente e Segurança e a Certificação têm vindo a destacar-se como um ponto chave para a afirmação das organizações no mercado cada vez mais competitivo e ambicioso, pelo que se compreende a estratégia das mesmas em promover a integração de Sistemas de Qualidade, Ambiente, entre outros, colhendo todos os benefícios daí resultantes ^{(19) (5) (9)}.

A implementação de um sistema de gestão integrado (SGI) é a solução comprovada para a gestão eficaz de negócios, oferecendo às organizações a vantagem competitiva necessária para se tornarem líderes de mercado ⁽⁶⁾. Esta integração de sistemas, que tem por base vários referenciais normativos, pode abranger diferentes sistemas de gestão, como ilustrado na Figura 3, nomeadamente o sistema de gestão da qualidade, que visa a satisfação, a confiança e a fidelização dos clientes; o sistema de gestão ambiental, que procura controlar o impacto ambiental; e, o sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, que tem como objetivo controlar o risco de acidentes. Contudo, dependente do sector onde as organizações se incluem, existem outros sistemas de gestão que têm uma enorme importância, como é o caso da implementação de um sistema de gestão de segurança alimentar numa empresa do sector alimentar ⁽⁶⁾.

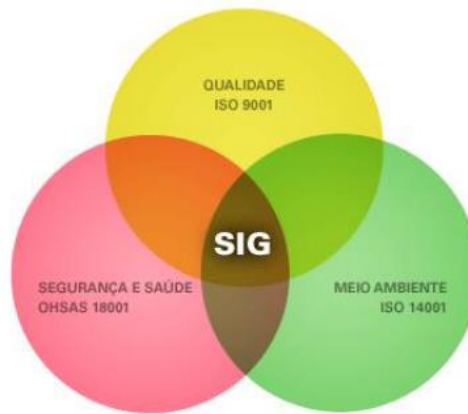


Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão.

Por norma, qualquer organização começa por implementar um sistema de gestão da qualidade (SGQ), devido às exigências cada vez maiores dos clientes. Após uma fase de assimilação e amadurecimento do SGQ muitas dessas organizações partem para a implementação dos restantes sistemas de gestão, de forma a cumprir os requisitos das normas associadas e satisfazer as exigências de todas as partes interessadas, bem como com o intuito de recolher todos os benefícios daí resultantes. Por outro lado, como já referido, implementar cada sistema de gestão isoladamente faz com que a organização cumpra os requisitos dos sistemas de gestão, mas de uma forma independente, e ao mesmo tempo acarreta consigo um aumento dos recursos necessários quer a nível técnico, humano e também financeiro ⁽¹⁾.

Todos os sistemas de gestão, certificáveis ou não, podem então ser integrados num único sistema - o Sistema de Gestão Integrado, que pode ser definido como um conjunto de processos, procedimentos e práticas interligados utilizados numa organização que partilham um conjunto de recursos humanos, informações, infraestruturas, materiais e recursos financeiros, com o objetivo de alcançar metas relacionadas com a satisfação de uma grande variedade de *stakeholders* ⁽²⁰⁾. A integração, como correspondência entre padrões com referências cruzadas e talvez um manual comum, pode também garantir benefícios administrativos para as organizações, como economizar tempo e recursos e garantir um alinhamento entre as diferentes normas ⁽⁵⁾.

Um SGI possui uma estrutura documental que permite simplificar a gestão dos documentos da organização, agrupando os manuais de gestão dos diferentes sistemas em um só, bem como os procedimentos gerais de âmbito geral, os procedimentos integrados que incluem elementos de qualidade, ambiente e segurança, os procedimentos específicos de cada norma que não são passíveis de integração e os requisitos integrados específicos. Também na implementação de um SGI, à semelhança do que acontece com os outros sistemas de gestão, são seguidas etapas essenciais como:

- Planeamento, onde se definem os objetivos e responsáveis, as atividades e recursos necessários, bem como se deverá gerir o tempo;
- Diagnóstico, onde se elaboram os documentos baseados nas normas, adequados à realidade da organização, com o objetivo de se avaliar exhaustivamente a organização, de forma a estabelecer os aspetos chave e os níveis de prioridade para a implementação do SGI;
- Conceção e desenvolvimento do sistema integrado, tendo como referencial a norma ISO 9001, onde se identifica a interligação de todos os processos da organização, que incluem os aspetos de qualidade, ambiente e segurança nos procedimentos de controlo dos processos identificados e se implementa metodologias para a revisão e medição da eficácia e eficiência;
- Implementação do SGI, sendo esta etapa uma fase transversal a todas as fases de implementação, por execução do processo de certificação.

É importante referir que a integração não constitui uma obrigação, mas sim uma oportunidade de explorar as suas vantagens, de explorar as sinergias em termos de recursos e capacidades, sendo ainda de referir que permite que haja uma padronização. Assim, a nível operacional, as organizações optam pela integração devido às muitas dificuldades que a gestão de sistemas diferentes acarreta, mas também devido às vantagens que advêm da integração, como ⁽¹⁾:

- Melhoria dos métodos internos de gestão e trabalho de equipa multifuncional;
- Aumento da motivação das chefias, e menos conflitos interfuncionais;

- Redução dos custos associados à realização de auditorias através da realização de auditorias conjuntas, quer internas, quer de terceira parte, e redução da sobreposição e multiplicação das auditorias, com consequente aumento da eficiência das auditorias realizadas;
- Aumento da confiança dos clientes e melhoria da imagem de mercado e comunidade;
- Redução de custos e reengenharia (sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas) mais eficiente associado às melhorias da gestão de dados e pessoal;
- Simplificação do sistema de gestão da organização;
- Tomada de decisões em conjunto, por exemplo, a decisão de substituir uma máquina, ou alterar um método de trabalho, ou adquirir uma nova matéria-prima depende dos aspetos da qualidade e de ambiente, o que reduz a probabilidade de mais tarde vir a ter problemas e traduz-se em poupanças de recursos financeiros, humanos e técnicos;
- Aproximação da gestão ambiental ao planeamento e operações diárias;
- Aumento da capacidade para atender a aspetos ambientais quando se efetuam modificações de produtos ou processos por questões de qualidade, ou produtividade, ou redução de custos;
- Redução da duplicação, e consequentemente de divergências de políticas, objetivos, procedimentos, resultando em redução de esforços e custos para manutenção do sistema e numa diminuição de documentos e modelos.
- Poupança de tempo, uma vez que são seguidos objetivos comuns de melhoria;
- Melhoria do planeamento estratégico, uma vez que as operações diárias são desempenhadas eficazmente sem necessidade de intervenção da gestão de topo, deixando mais tempo para as questões estratégicas. Além disso, um sistema integrado fornece dados atualizados e processados a partir de uma fonte única (não divergentes) facilitando o processo de tomada de decisão;
- Otimização da utilização de recursos através da redução da duplicação de processos e procedimentos e do tempo consumido na revisão da

documentação. Melhoria da utilização de recursos humanos, tais como as competências dos trabalhadores e de recursos tecnológicos e financeiros;

- Aumento da facilidade em abordar assuntos relacionados com as pessoas e redução de conflitos e objetivos funcionais divergentes;
- Poupança de tempo e dinheiro e eliminação de mensagens contraditórias e confusas através de programas de formação mais eficazes. A melhor utilização de recursos e formação eficaz melhora também a comunicação e o espírito de equipa;
- Poupança de dinheiro e melhoria da imagem de mercado através do aumento da eficiência e eficácia dos processos e melhor utilização dos recursos, mantendo a quota de mercado e a vantagem competitiva. A organização passa a ser vista pelas partes externas como uma unidade a trabalhar para os mesmos fins, em vez de sistemas separados, o que aumenta a credibilidade;
- Melhoria da arrumação/organização geral dos postos de trabalho e redução de tempos mortos ou “sem valor acrescentado”.

No entanto, a integração de sistemas de gestão apresenta também algumas desvantagens, como ⁽¹⁾:

- Insuficiente harmonização das normas de referência;
- Dificuldade de obtenção de conhecimentos técnicos para cobrir todos os requisitos do sistema. Falta de competências e apoio técnico para desempenhar todas as funções novas e alterações necessárias;
- Possível perda de identidade das funções, levando à rejeição da integração por parte dos responsáveis;
- Resistência das pessoas à mudança. Dificuldade em integrar requisitos normalmente associados a uma função, noutra função da organização, em estabelecer trocas de informação e em alterar a estrutura organizacional;
- Atrasos e resistência na concretização da integração dos sistemas e no próprio funcionamento do sistema integrado devido à falta de planeamento estratégico e consequentemente de uma linha orientadora;

Assim, a integração apresenta inúmeros benefícios, mas as empresas só devem ter em conta esta meta após terem adquirido a consciência plena das etapas que são necessárias, devendo fazê-lo de forma sistemática e tendo em conta os prós e contras que o processo envolve ⁽⁵⁾.

Uma das preocupações que poderá surgir na implementação de um sistema de gestão integrado prende-se com garantir a eficácia na prestação do serviço, total satisfação do cliente e minimização dos riscos associados à sua atividade para todas as partes interessadas ⁽²¹⁾.

Torna-se cada vez mais importante que as organizações se foquem na certificação segundo referenciais internacionais para a gestão e auditoria dos seus sistemas de gestão, de forma a estarem aptos para atuar em qualquer tipo de mercado, por uniformização da linguagem e harmonização dos diferentes requisitos existentes nos diversos países, promovendo assim a facilidade das trocas comerciais e cooperação. Há ainda a vantagem de permitirem estabelecer procedimentos e critérios de auditoria idênticos para todas as organizações ⁽²¹⁾.

As normas internacionais ISO têm sido continuamente adaptadas com a perspetiva de permitirem às organizações a implementação de um sistema de gestão integrado, onde estão incluídos os princípios básicos e conceções de gestão comum. Alguns elementos comuns existentes nos vários referenciais dos sistemas de gestão são as políticas, as metas e objetivos, a organização, a documentação, os planos, os procedimentos, os registos, a auditoria e a revisão ⁽⁶⁾.

Segundo Neto *et al.* (2008) todos os sistemas começam com:

Uma política que deve ser desenvolvida e promovida pela alta direção. [De seguida], exigem que a organização desenvolva o planeamento do seu sistema de gestão e estabeleça objetivos e metas que permitam aferir o sucesso dos seus planos. Concluído o planeamento, requerem a implementação e operação. O monitoramento e a medição do progresso no alcance das metas e as consequentes correções, ações corretivas e preventivas são também elementos comuns a todos os sistemas. O

passo final é um mecanismo de realimentação, denominado de análise crítica sendo apoiado por um processo de auditoria.

Na integração dos sistemas de gestão de qualidade e de ambiente (SGQ e SGA) tem de se ter em conta os requisitos das normas envolvidas, ou seja, ISO 9001 e ISO 14001. As normas visadas partilham os mesmos princípios de gestão, ou seja, enfatizam a melhoria contínua e a prevenção, a evolução por objetivos, a monitorização da informação relacionada com as partes interessadas, fundamentando-se no ciclo PDCA ⁽¹⁾ ⁽⁶⁾.

Na verdade, a integração de um sistema de gestão de qualidade e ambiente exige uma certa tática, uma vez que apesar de ambas as normas possuírem certas semelhanças para cada um dos aspetos abordados, ainda não exibem uma metodologia comum de desenvolvimento de um sistema integrado. Dado este levantamento, a organização na alocação de responsabilidades deve refletir na hierarquia estabelecida em todos os níveis para desenvolver, implementar e manter cada um dos ramos que afetam a área específica de gestão. Neste sentido, é crucial que a organização eleja uma pessoa com autoridade suficiente e responsável, capaz de coordenar, implementar e monitorizar o sistema de gestão integrado, sendo a cara da organização neste processo de crucial importância competitiva e de relevância para a imagem da mesma ⁽²¹⁾.

Em suma, pode-se dizer que um Sistema de Gestão Integrado é uma interconexão de elementos ordenados de forma a alcançar objetivos definidos, como a organização, os recursos e processos, adicionalmente as pessoas, equipamentos e cultura, alocados sob uma política unificada e práticas documentadas de operação comuns aos desígnios da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança. Este tipo de gestão integrada combina todos os elementos sistêmicos da organização num único sistema, identificando oportunidades de melhorias, facilitando a tomada de decisões pela direção e favorecendo sinergias entre os diversos processos através do uso racional de recursos.

4.2. Normas ISO

As normas ISO pretendem elevar os níveis de qualidade, segurança, fiabilidade e eficácia, não só para a satisfação e segurança do consumidor, mas também para proporcionar grandes vantagens às empresas, numa vertente económica. A implementação de normas nas empresas contribui para que o desenvolvimento, a produção e a distribuição dos produtos sejam mais eficientes e seguros, e facilita bastante as transações comerciais entre os vários países, uma vez que as mesmas fornecem uma boa base técnica para a legislação em termos de saúde, segurança e ambiente ⁽²²⁾.

A ISO (*“International Organization for Standardization”*) é uma organização internacional não-governamental, fundada em 1947, com o objetivo de facilitar a unificação e coordenação dos padrões industriais internacionais e promover o desenvolvimento da normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada e ainda, para facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços ⁽²²⁾.

Com sede em Genebra, a ISO conta com os representantes de institutos de normalização de 161 países, seguindo o princípio de um representante por país. Cada comité membro tem um voto, independentemente da dimensão do país ou da sua força económica. Portugal está representado pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), responsável no âmbito do Sistema Português da Qualidade, pelo desenvolvimento de atividades de Normalização, Metrologia e Qualificação de sistemas de gestão ⁽²³⁾. É assim responsabilidade do IPQ aprovar e homologar as Normas Portuguesas, assegurando também a representação nacional da ISO ⁽¹¹⁾.

A ISO publica continuamente normas internacionais ou revisões das já existentes sobre uma vasta gama de produtos, sempre baseados no consenso internacional de peritos mundiais reconhecidos, nomeados pelas suas respetivas organizações nacionais. Atualmente existem mais de 17000 normas ISO, cobrindo uma grande variedade de especificações de produto e serviço, métodos de inspeção e ensaio, bem como requisitos ⁽²⁾. Assim, de uma forma geral, estas normas internacionais são diretrizes que ajudam as empresas a aumentarem a sua produtividade e a garantirem que as suas operações de negócio sejam tão eficientes quanto possível, permitindo a redução de

custos, bem como a minimização dos erros e desperdícios ⁽¹¹⁾ ⁽²⁴⁾. Para além disso, ajuda as empresas a acederem a novos mercados e facilita o comércio mundial livre e justo.

É importante referir que a ISO não se envolve diretamente no processo de certificação, pois a sua função prende-se com o desenvolvimento e publicação de normas e outros documentos. Por outro lado, com o intuito de assegurar que todas as normas internacionais se mantêm relevantes e úteis, a ISO exige uma revisão das mesmas segundo uma periodicidade de cinco anos, de forma a confirmar se estas se mantêm inalteráveis ou se por outro lado, precisam de ser revistas ou eliminadas ⁽²⁾.

Em Portugal, após implementação e adequação das normas ISO ao país, pelo IPQ, sucede-se o Instituto Português de Acreditação (IPAC), que corresponde ao organismo ao qual foi atribuída a função de *Organismo Nacional de Acreditação*, tendo a responsabilidade de reconhecer a competência técnica dos agentes de avaliação da conformidade de acordo com referenciais internacionais. Como exemplo de entidades certificadoras de sistemas de gestão, reconhecidas e credíveis, destaca-se a APCER (Associação Portuguesa de Certificação), Bureau Veritas, SGS (*Société Générale de Surveillance*, S.A), CERTIF (Associação para a Certificação) ⁽⁶⁾.

4.2.1. Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)

A conjuntura económica e a oferta variada, aliada ao nível de exigência e competitividade do mercado atual, leva as organizações a delinearem estratégias que lhes permitam a diferenciação e a visibilidade, pilares cruciais para o sucesso e sustentabilidade organizacional.

Garantir qualidade numa realidade de evolução tecnológica, e de elevadas e diversificadas expectativas por parte do consumidor, é um desafio constante no que respeita à satisfação do cliente, o que motiva as organizações a desenvolver, implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ⁽²⁵⁾. Deste modo, a adoção de um SGQ é, segundo a ISO 9001, uma decisão estratégica da Organização, ou seja, tomada ao mais alto nível de decisão para servir um propósito específico e obter resultados ⁽²⁵⁾.

A percepção de “qualidade” é um conceito subjetivo e que pode ser interpretado de diferentes formas, consoante a ênfase que se considere para a sua definição. Neste sentido, não se pode dizer que existe uma única definição de qualidade, mas sim um conjunto de definições, resumidas na Tabela 1, diretamente relacionados com o avanço da tecnologia e do desenvolvimento da sociedade ⁽¹⁷⁾. O conceito de qualidade foi ao longo dos anos sofrendo modificações, por contributo dos diferentes *gurus* da qualidade, pessoas sábias, especialistas e professores, que contribuíram de forma significativa na construção dos diferentes conceitos de qualidade e que introduziram ferramentas de gestão e novas visões de qualidade, válidas ainda hoje ⁽¹⁷⁾ ⁽¹⁾:

- Edward Deming: “A qualidade é um previsível grau de uniformidade e confiabilidade, a baixo custo e adequado ao mercado”;
- Joseph Juran: “Adequação ao uso”. A qualidade está focalizada no cliente e no uso que este pretende do bem adquirido, dando também um papel importante à fase de conceção e desenvolvimento do produto, traduzindo-se na ausência de defeitos;
- Philip Crosby: “Conformidade com os requisitos”. Não se trata de uma adequação dos requisitos, mas de uma fiel conformidade dos mesmos;
- Armand Feigenbaum: “Qualidade é um conjunto de características incorporadas no produto que determina o grau de satisfação do cliente” e “o melhor para a utilização do consumidor, a um preço de venda justo”, pelo que a definição de qualidade centra-se no valor do produto;
- Genichi Taguchi: adota o termo de engenharia da qualidade e define qualidade como uma “função perda”, ou seja, “a perda causada à sociedade pelo produto, desde o momento em que este é expedido para o cliente”, indicando o valor de perda transmitida à sociedade em função do valor medido de uma característica da qualidade.
- Ishikawa: a qualidade manifesta-se não somente na qualidade do produto, mas também no serviço pós-venda; ela só pode ser definida com base no preço, que deve ser tido em consideração desde o primeiro instante em que se planeia e concebe o produto.

Tabela 1 – Definições do conceito de qualidade

Ênfase	Definição
Produto	A qualidade é definida pelo número de atributos que um produto apresenta face a outros concorrentes de igual preço, i.e., a qualidade é avaliada pela presença ou ausência de um determinado atributo.
Produção	A qualidade do produto é definida pelo grau de conformidade com os requisitos e as especificações pré-estabelecidos no projeto. O produto é de qualidade se está em conformidade com o que foi definido em projeto, e é tanto melhor, quanto menor for o desvio face às especificações estabelecidas.
Valor	A qualidade do produto é encarada pela relação qualidade-preço. Um produto possui qualidade se fornece desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Para o consumidor há uma relação entre o preço e qualidade, pelo que quanto maior o grau de excelência maior será o preço. Já para o produtor a qualidade é definida pela inexistência de variabilidade na produção, de modo a evitar custos. “Qualidade é o grau da excelência a preço e controlo da variabilidade a custos aceitáveis.”
Cliente	Esta definição parte do princípio de que a qualidade está nos olhos do observador. Os clientes possuem diferentes necessidades ou preferências, e os bens que melhor satisfazerem as suas expectativas serão os de maior qualidade. Aqui qualidade define-se pela “adequação ao uso”.

Pode-se então, definir Qualidade de um produto como sendo o grau de satisfação dos requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto e da produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor durante o seu uso ⁽¹⁾.

Atualmente, de forma transversal a qualquer organização, o objetivo fundamental é fazer com que a mesma seja capaz de fornecer produtos que vão de encontro à satisfação do seu público consumidor, pois este é a alma de qualquer negócio. Assim, as organizações ao implementarem um SGQ definem como principal foco a satisfação das necessidades dos seus consumidores, aliado a uma produção com qualidade, capaz de reduzir desvios e desperdícios, que estão diretamente relacionados com custos. O foco não passa assim pela deteção de defeitos e controlo de não-conformidades, mas sim pelo envolvimento de todos os setores da empresa na busca da qualidade segundo uma perspetiva de cliente e não apenas como o cumprimento de requisitos impostos ⁽¹⁷⁾.

A qualidade é assim uma arma estratégica que permite a diferenciação das empresas e a fidelização dos clientes, contribuindo conseqüentemente para o aumento do lucro das mesmas, por satisfação dos seus clientes perante os produtos e serviços prestados. De forma geral, o conceito qualidade com ênfase no cliente, está inerente à satisfação do mesmo, o que leva às organizações a estabelecerem requisitos mínimos que garantam produtos e serviços de excelência, de forma a estimular, a renovar e a aliciar o cliente, para que este fique satisfeito e volte. É perante esta necessidade de corresponder às expectativas dos clientes que as empresas sentem a necessidade de implementarem um SGQ que estabelece os requisitos para garantir a qualidade, sendo assim impulsionado o referencial ISO 9001 ⁽²⁵⁾. A opção da empresa em investir na qualidade, confirmando essa atuação através de um processo de certificação do seu sistema de gestão da qualidade implementado, resulta no aumento da sua capacidade de resposta às exigências dos clientes, na flexibilidade para a adaptação a novos mercados, no controlo e na agilização dos processos e no aumento da eficácia e da produtividade das empresas ⁽²⁾.

A ISO 9001 constitui o referencial normativo internacional para a implementação e melhoria da eficácia de um Sistema da Gestão da Qualidade em qualquer organização, independentemente da sua atividade e dimensão, sendo posteriormente possível alcançar a certificação, de acordo com os objetivos da Organização ⁽¹⁰⁾ ⁽⁶⁾. Esta norma estabelece os requisitos para a implementação de um SGQ, que permitem a monitorização do ambiente de trabalho, a melhoria dos processos internos, a verificação da satisfação dos colaboradores, fornecedores e clientes, indo de encontro a um processo contínuo de melhoria do sistema de gestão ⁽²⁴⁾. Permite também demonstrar a capacidade da organização em fornecer produto conforme com os requisitos do cliente e legais aplicáveis, contribuindo para a fidelização dos clientes. Assim, a certificação do sistema de gestão da qualidade de uma empresa é o reconhecimento, por uma entidade externa e independente, de que a empresa satisfaz o cliente e as exigências legais e regulamentares, de uma forma eficaz e contínua ⁽⁶⁾ ⁽¹⁰⁾.

É importante referir que este referencial é projetado para ser flexível o suficiente para a sua aplicação ser passível em qualquer tipo de organização, não especificando quais os objetivos relativos à “qualidade” ou às “necessidades dos clientes”. A par disso, impõe às organizações a necessidade de definirem objetivos próprios e de melhorarem continuamente os seus processos, a fim de alcançá-los. Na verdade, quando a ISO 9001:2015 foi revista, teve como principal objetivo adequá-la a todos os tipos de empresas, incluindo as organizações orientadas para os serviços.

Qualquer SGQ é criado numa Organização com a finalidade de gerir e garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades. Os procedimentos estabelecidos orientam a execução de determinada tarefa com o detalhe requerido, bem como a definição das respetivas responsabilidades. Os requisitos da norma pelo qual se rege o SGQ destinam-se a prevenir a ocorrência de desvios em qualquer fase de produção do produto ou serviço, abrangendo toda a cadeia, desde o início do projeto até às atividades de serviço pós-venda. Este sistema enfatiza a necessidade do envolvimento de todos envolvidos da organização. Se todos funcionarem numa cadeia de relações clientes-fornecedores internos, até se atingirem os clientes externos, todos estarão a contribuir para a sua satisfação ⁽¹⁾.

Princípios da Norma ISO 9001

Até à revisão de 2015, a ISO 9001 era uma norma de gestão da qualidade que se regia pelos oito princípios estabelecidos por um grupo de peritos intimamente familiarizados com os ensinamentos dos “gurus” da qualidade. Porém, após a última revisão deste referencial, houve a junção de dois requisitos num só, onde os princípios “abordagem por processos” e “abordagem sistémica de gestão” se uniram dando origem ao princípio “abordagem por processos”, resultando assim em sete princípios. Os sete princípios de gestão da qualidade são descritos seguidamente:

1. **Focalização no cliente:** as organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas. A implementação deste princípio passa pela identificação e divulgação das necessidades e expectativas do

cliente, a sua integração nos objetivos da Organização, avaliação periódica do grau de satisfação do cliente, implementação de ações de melhoria de acordo com os resultados e otimização da relação com o cliente ⁽¹⁰⁾;

2. **Liderança:** os líderes deverão estabelecer objetivos e políticas coerentes e consistentes, de modo a criarem um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização. A liderança permite que os colaboradores compreendam e se sintam motivados e envolvidos nos objetivos da empresa ⁽²³⁾. Implementar o princípio da liderança traduz-se em considerar as necessidades de todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, etc.), em estabelecer a política e objetivos, proporcionar aos colaboradores os recursos, formação e o à vontade para que estes tomem ações responsáveis em benefício da Organização, entre outros ⁽¹⁰⁾.
3. **Envolvimento das pessoas:** as pessoas são a principal valia de uma organização, por isso é necessário assegurar o envolvimento de todas para que as suas aptidões sejam totalmente aproveitadas, em benefício da organização. Proporciona, desta forma, as condições para que os colaboradores compreendam a sua função e importância para a organização e formulem estratégias para melhorarem o seu desempenho ⁽¹¹⁾.
4. **Abordagem por processos:** um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo. De uma forma geral, as organizações devem estabelecer os processos necessários ao sistema de gestão da qualidade, identificar as competências e responsabilidades, determinar a sua sequência e interação, definir critérios e métodos que assegurem a operação e o controlo do processo, monitorizar, analisar e medir os processos e desenvolver ações para atingir os resultados planeados. Esta abordagem permite assim o controlo detalhado de cada processo e a interligação de processos individuais dentro do sistema, assim como a sua combinação e interação, de forma a otimizar a sua eficácia e eficiência por otimização dos recursos usados e das atividades empreendidas ^{(10) (11)}.

O conceito inerente a esta abordagem é que as organizações existem para transformar entradas em saídas, sendo as últimas fornecidas aos clientes, tal como

ilustrado na Figura 4. Frequentemente, as saídas de um processo correspondem às entradas do processo seguinte.

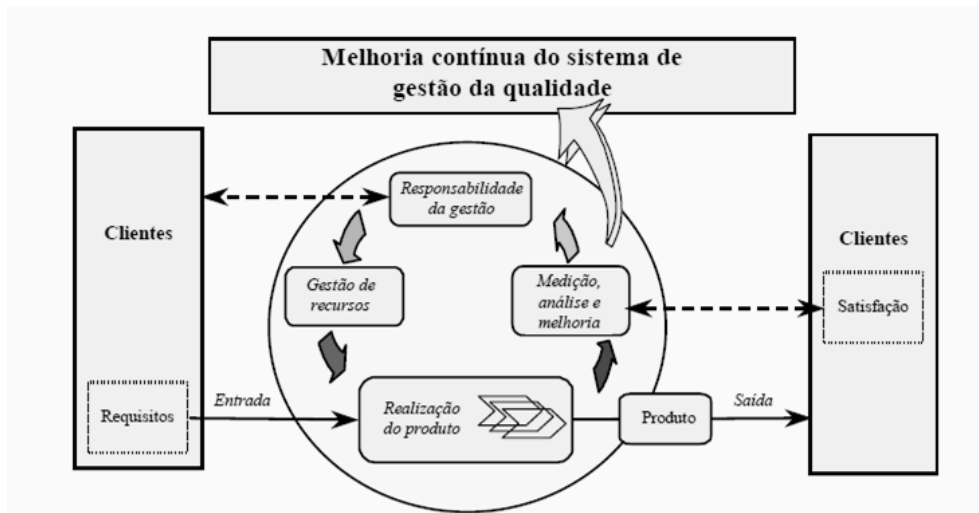


Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão baseado numa abordagem por processos (NP EN ISO 9001:2008).

Os requisitos do cliente correspondem à entrada para o processo de transformação em produto e a saída será um produto que irá afetar a satisfação do cliente. Segundo a avaliação do impacto do produto no cliente, a organização deve analisar uma eventual necessidade de melhoria do processo.

5. **Melhoria contínua:** a organização deve procurar melhorar continuamente os seus processos, de forma a aumentar a sua capacidade de satisfazer o cliente ⁽²³⁾. Assim, a organização deve planejar auditorias, observar e inspecionar o trabalho desenvolvido para identificar problemas, as suas causas e tomar medidas para evitá-los ⁽¹⁰⁾. Para facilitar o processo de melhoria contínua, qualquer organização deve seguir o ciclo PDCA.
6. **Tomada de decisões baseadas em evidências:** as decisões tomadas têm de ser baseadas em dados e informações credíveis. Assim, é fundamental garantir que os dados e informação são precisos e fiáveis e assegurar que são utilizados métodos válidos de análise para uma tomada de decisões e ações factuais, não excluindo a experiência dos responsáveis ⁽¹⁰⁾.
7. **Relações mutuamente benéficas com os fornecedores:** uma organização e os seus fornecedores são interdependentes, por isso deverão trabalhar em conjunto e

manter uma relação benéfica, ou seja, uma parceria em que ambos tiram proveitos, criando valor para ambas as partes. Deste modo, devem ser identificados e selecionados os fornecedores-chave, desenvolvidas estratégias conjuntas, partilhadas experiências, recursos, competências e reconhecidos os esforços e metas atingidas pelos fornecedores para os motivarem a serem cada vez melhor ⁽¹¹⁾.

Definidos os sete princípios constituintes da gestão da qualidade, que constituem pilares fundamentais para uma boa interpretação da mesma, a gestão de topo deverá adotá-los de modo a garantir um bom desempenho do seu sistema de gestão e de forma a criarem valor para a organização, para os seus clientes e fornecedores. Estes sete princípios não constituem os requisitos para o SGQ, mas são os fundamentos base que levaram ao desenvolvimento dos requisitos na ISO 9001.

Importa salientar que a norma não serve de referencial de qualidade para os produtos, isto é, a certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade não substitui a certificação do produto. No entanto, as organizações devem assegurar a qualidade do produto final quando implementam um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com este referencial normativo ⁽²⁾.

Uma organização que pretenda implementar um SGQ segundo o referencial NP EN ISO 9001, deverá escolher o momento mais oportuno, de forma a que as condições para o arranque estejam reunidas, nomeadamente, no que diz respeito ao envolvimento de todos os colaboradores da organização e à disponibilidade de recursos. Para tal, antes de se iniciar o processo de implementação de um sistema da qualidade é necessário a sua análise e, seguidamente, um conhecimento aprofundado da própria empresa, em termos de organização, infraestruturas, processo de fabrico e colaboradores ⁽²⁾.

A implementação da ISO 9001 consiste, de uma forma simples, em documentar o que acontece na Organização, cumprir com o que está documentado e registar o que se fez. A documentação elaborada deve conter informação pertinente, descrita de forma clara e concisa, para que acrescentem valor ao SGQ e não tornem a sua implementação complicada ⁽¹⁰⁾.

As primeiras versões da ISO 9001 em 1987, exigia procedimentos e registos documentados específicos. Após a revisão de 2000 foram introduzidas alterações

significativas, incluindo a mais pragmática “abordagem por processos” e de “registos” para “resultados demonstrados”. A última revisão, em 2015, vai mais além e foca-se essencialmente no desempenho organizacional, exigindo às organizações que giram os seus processos de forma a atingirem os objetivos definidos e que utilizem um “pensamento baseado no risco” na determinação do grau de planeamento e controlo necessários, gerindo os processos e o sistema como um todo, aplicando o ciclo “Plan-Do-Check-Act” (PDCA). Deste modo, como já previsto na revisão de 2015, a ISO 9001 rege-se pelo princípio de abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua e integra o pensamento baseado no risco ^{(7) (25)}.

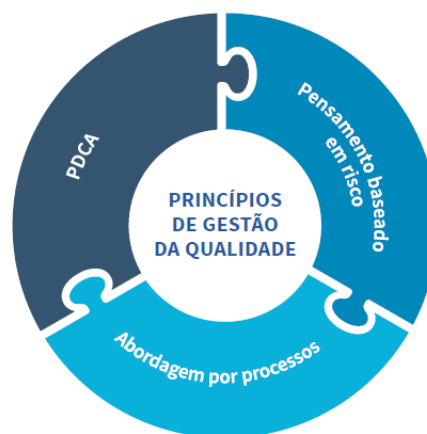


Figura 5 – Conceitos e Abordagens da ISO 9001 ⁽⁷⁾.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA trata-se de uma ferramenta de gestão da qualidade, inicialmente proposta por Walter Shewart e popularizada por Deming, em 1950, desenvolvida para o controlo de processos, com a finalidade de organizar e sequenciar a busca de soluções de problemas e a melhoria de processos. É um método amplamente aplicado para o controlo eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente aquelas direcionadas para a melhoria contínua, possibilitando a padronização nas informações do controlo da qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises, ao tornar as informações mais entendíveis. Este ciclo visa uma melhoria contínua e deve ser continuamente aplicado, mesmo após resolução de um problema, dado que existem sempre melhorias possíveis de aplicação. Ajuda assim as organizações a criarem,

implementarem, monitorizarem e medirem os seus próprios processos de forma a obterem resultados que se enquadrem no âmbito das exigências da organização e, em simultâneo, a melhorarem continuamente a sua performance, adotando a ação mais apropriada ⁽¹⁷⁾ (6).

O ciclo PDCA (*Plan – Check – Do – Act*) divide-se em quatro fases e é aplicável às normas dos sistemas de gestão:

- **Plan** (Planear) – nesta fase estabelecem-se objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização. Aqui são estabelecidos objetivos, os meios para os alcançar por estabelecimento de procedimentos e os responsáveis pela execução dos mesmos. No final desta fase, é necessário que esteja definido:
 - Quem é o responsável pelo processo e quem são os responsáveis pela sua execução;
 - Quais as saídas produzidas pelo processo;
 - Quais são os eventos que promovem a atividade do processo;
 - Onde se executa o processo;
 - Quais os riscos e oportunidades do processo.
- **Do** (executar) – fase em que se implementa os processos/ações definidos na primeira fase do ciclo, assegurando a disponibilidade de recursos e o entendimento claro das atividades e como executá-las. Nesta fase são geridas e entregues as saídas do processo.
- **Check** (verificar) – monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados, ou seja, é a fase onde ocorre a verificação do processo, avaliando-se se a execução foi realizada conforme o planeado e se os resultados finais são os esperados. Aqui há uma recolha de informação para avaliação da eficácia das metodologias usadas para o alcance dos objetivos;
- **Act** (atuar) – empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos. Em função dos resultados obtidos no “Check”, são definidas as ações de maior eficácia e implementadas continuamente.

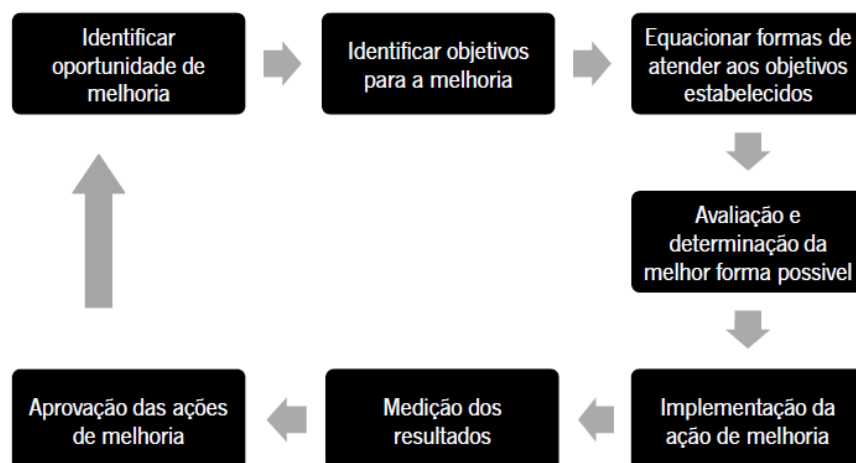


Figura 6 – Etapas de melhoria contínua, por aplicação do ciclo PDCA ⁽¹¹⁾.

Os objetivos que se pretendem atingir com a implementação de um SGQ, de acordo com a ISO 9001, são a penetração em novos mercados, aumento da confiança nos métodos de trabalho, reorganização da empresa, aumento da motivação dos colaboradores, prestígio, diminuição e maior controlo dos custos de não qualidade, aumento da satisfação dos clientes, tratar dos riscos e oportunidades, reconhecimento quase mundial e integração na lista de empresas líderes do mercado mundial. Deste modo, os objetivos acabam por descrever as vantagens da implementação de um SGQ ⁽¹⁷⁾.

No entanto, também existem obstáculos na implementação da ISO 9001, como a falta de envolvimento da gestão de topo, a dificuldade em alterar os hábitos dos colaboradores da empresa, os custos de implementação e manutenção elevados, a falta de conhecimento específico por parte dos auditores relativamente aos setores de atividade das empresas auditadas e as interpretações diferentes por parte dos auditores, relativamente aos mesmos aspetos da norma ⁽¹¹⁾.

A certificação pela ISO 9001 para garantir a qualidade não é um requisito, mas pode ser útil para melhorar a forma de operar na organização, mesmo que esta não seja certificada. No entanto, a certificação por uma entidade externa é uma maneira de sinalizar os compradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. No entanto, por vezes a necessidade de a organização ser certificada impõe-se uma vez que alguns organismos públicos só podem contratar fornecedores que sejam certificados segundo este referencial.

As empresas deverão estar conscientes quanto à necessidade de melhorar continuamente o seu SGQ, sem que seja criada a ilusão de que o sistema de gestão da qualidade garante por si só a satisfação dos clientes face à qualidade dos produtos e serviços prestados. Sem um esforço de melhoria contínua centrado sobre os desejos do cliente, a organização tornar-se-á rapidamente obsoleta e o seu investimento num sistema da qualidade será infrutífero ⁽¹⁴⁾.

4.2.2. Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)

De forma cada vez mais sistemática e consciente, muitas organizações têm procurado atingir e demonstrar um “saudável” desempenho ambiental, controlando o impacto das suas atividades, produtos e serviços no ambiente. Tal facto se deve, em parte, às preocupações da sociedade no que respeita à segurança dos produtos, conforto humano, destruição do ambiente e elevado custo decorrente de despesas de compensação ou de limpeza incorridos como resultado de acidentes. A utilização de recursos naturais, as alterações climáticas, o uso abusivo de energia e água, a perda de biodiversidade e a preservação dos ecossistemas são alguns desafios ambientais, num quadro complexo em que se verifica o aumento da preocupação da sociedade com a forma como as Organizações definem e gerem as suas políticas ambientais. Dadas estas preocupações crescentes a nível ambiental foi desenvolvida a ISO 14001, que permite às Organizações adotarem uma postura capaz de responder às necessidades cada vez mais exigentes de proteção ambiental ⁽²⁶⁾.

O que se procura ao implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é diminuir o impacto ambiental de uma empresa de uma forma economicamente viável - empreendedorismo sustentável – fazendo uso de uma abordagem preventiva com um princípio de melhoria contínua. A certificação de sistemas de gestão ambiental suportados na norma de referência ISO 14001 constitui uma ferramenta essencial para as empresas que pretendam alcançar uma confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental

(resultados mensuráveis do SGA, relacionados com o controlo dos aspetos ambientais de uma organização) ⁽⁵⁾ ⁽²⁶⁾.

Assim, nos últimos anos, muitas organizações têm promovido a implementação de um SGA, com o objetivo de melhorar a sua gestão neste domínio e mostrem evidências, através da obtenção de uma certificação ambiental, que minimizam os impactos no meio ambiente ao longo da sua atividade.

Deste modo, a norma ISO 14001, criada em 1996, especifica os requisitos para estabelecer e operar um sistema de gestão ambiental adequado e eficaz para a gestão dos aspetos ambientais. Entende-se por:

- Aspetos ambientais: elementos resultantes das atividades, produtos ou serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente, causando ou podendo causar impactos ambientais, positivos ou negativos. São exemplos dos mesmos:
 - Emissões atmosféricas;
 - Efluentes líquidos;
 - Resíduos;
 - Uso de matéria-prima e de recursos naturais;
 - Etc.
- Impactos ambientais: quaisquer modificações do meio ambiente, positiva ou negativa, resultante ou não dos aspetos ambientais da organização. Exemplos:
 - Contaminação da terra e atmosférica;
 - Efeitos na saúde da comunidade envolvente;
 - Resíduos perigosos;
 - Etc.

Tabela 2 – Relação entre aspetos ambientais e impactos ambientais

Aspeto Ambiental	Impacto Ambiental
Consumo de água	Esgotamento de recursos hídricos
Geração de resíduos sólidos e líquidos	Contaminação do solo
Produção de emissões atmosféricas	Alteração da qualidade do ar

Resumindo, o aspeto ambiental é a causa e o impacto ambiental é o efeito. A identificação dos aspetos e impactos ambientais de uma organização é uma das etapas

mais importantes na implementação de um SGA. Na aplicação da ISO 14001, são especificados os requisitos mais importantes para identificar, controlar e monitorizar os aspetos ambientais de uma organização, bem como, para gerir e melhorar todo o sistema de gestão ⁽⁶⁾.

Esta norma destina-se a organizações que procuram gerir as suas responsabilidades ambientais de forma sistemática, contribuindo eficazmente para o pilar da sustentabilidade ⁽²⁷⁾ ⁽⁵⁾. Entende-se por desenvolvimento sustentável/sustentabilidade o equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais, que permite satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. A ISO 14001 contribui assim para o desenvolvimento sustentável, através ⁽²⁶⁾:

- Da proteção do ambiente;
- Da mitigação de riscos para a organização;
- Do cumprimento das obrigações de conformidade;
- Da melhoria do desempenho ambiental;
- Da perspetiva de ciclo de vida;
- Da obtenção de benefícios financeiros e operacionais;
- Da comunicação da informação ambiental.

Assim, uma certificação nesta norma permite demonstrar que as organizações cumprem as obrigações de conformidade e o seu compromisso com o meio ambiente em todas as ações realizadas, procurando reduzir ou eliminar continuamente os impactos ambientais ⁽⁶⁾.

Esta norma apresenta como benefícios o facto de contribuir para o prestígio da organização, apoiando no cumprimento da legislação ambiental e reduz os riscos de acidentes, sanções e ações judiciais. A demonstração de um real compromisso para com o meio ambiente pode transformar os valores da organização, permitindo a criação de novas oportunidades de negócios com clientes ambientalmente conscientes e o alcance da competitividade através da redução de custos, para além de, a nível interno, permitir aumentar a satisfação dos colaboradores e a qualidade do ambiente de trabalho. A implementação desta norma permite ainda fazer uma racionalização dos recursos e

energia, aumentar a confiança do cliente sobre a sustentabilidade do produto e incentivar a reciclagem do produto ⁽²⁸⁾. Na Figura 7 estão sintetizados os benefícios da implementação de um SGA, numa ótica de cliente, trabalhadores, comunidade e de meio ambiente.



Figura 7 – Benefícios de um SGA (Adaptado de ⁽⁶⁾).

Assim, a implementação de um SGA ajuda a organização a definir, implementar, manter e melhorar estratégias pró-ativas para identificar e resolver os impactos ambientais com efeitos negativos, potenciando os que apresentam efeitos positivos, decorrentes da atividade da organização. Uma vez que qualquer Sistema de Gestão (SG) se focaliza na melhoria contínua, o SGA prevê a implementação de medidas que ajudam a minimizar os consumos, a aumentar a eficiência dos processos e procedimentos existentes, e a estimular o desenvolvimento de novas medidas e procedimentos consoante as necessidades ⁽²¹⁾.

À semelhança das normas de gestão da qualidade, a ISO 14001 é aplicável a todos os tipos de organizações, incluindo as de serviços, contemplando as diversas e distintas condições geográficas e sociais em que operam. Contudo, cabe à organização decidir se divulga os seus dados em termos de prestação ambiental, não sendo uma exigência desta norma a comunicação destes dados à sociedade e partes interessadas ⁽²¹⁾.

Tal como a ISO 9001 também a ISO 14001 rege-se pela abordagem por processos e pelos princípios da melhoria contínua com base no ciclo PDCA, todavia neste caso o objetivo é a melhoria contínua do desempenho ambiental de uma organização. Esta norma integra também o pensamento baseado no risco e, adicionalmente, a perspetiva de ciclo de vida. Entende-se por ciclo de vida um conjunto de etapas consecutivas e interligadas de um sistema de produto ou serviço, desde a obtenção das matérias-primas, ou sua produção a partir de recursos naturais, até ao destino final ⁽²⁶⁾.

A Figura 8 mostra como as secções 4 a 10 da estrutura de alto nível, comum às ISO 9001 e 14001, e o ciclo PDCA se relacionam, com o objetivo final de atingir os resultados pretendidos do SGA.

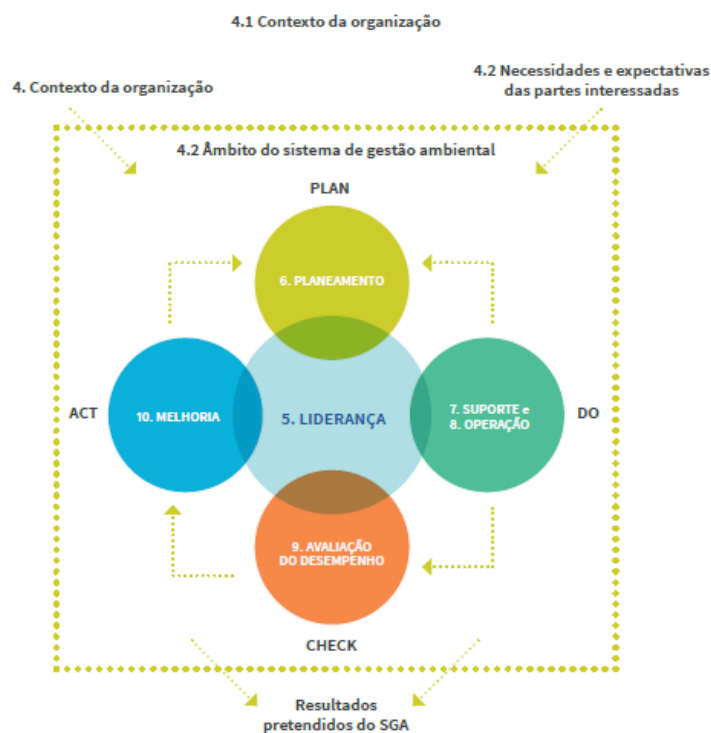


Figura 8 – O ciclo PDCA e a estrutura de alto nível ⁽²⁶⁾.

É de salientar que a norma é só prescritiva em termos de estipular o que deve assegurar, deixando à organização a liberdade de escolher, por ela própria, como deve fazer ⁽²⁸⁾. No entanto, a adoção desta norma, por si só, não garantirá resultados ambientais ótimos. Para se alcançarem objetivos ambientais, o sistema de gestão ambiental pode incentivar as organizações a considerar a implementação das melhores técnicas disponíveis, sempre que seja adequado e economicamente fiável.

As certificações dos Sistemas de Gestão têm vindo a aumentar gradualmente, contudo, ainda é significativa a discrepância numeral entre as certificações a Sistemas de Gestão da Qualidade face aos Sistemas de Gestão Ambiental. Esta diferença prende-se com a tardia publicação da ISO 14001, que demonstra a reduzida importância dada à sustentabilidade ambiental até então e à pequena preocupação dos clientes face aos prejuízos ambientais decorrentes da atividade industrial, demonstrando simultaneamente a falta de sensibilidade dos gestores para a problemática do ambiente, que é entendida como custo e aumento da burocracia e não como uma oportunidade (21).

5. Metodologia

Para que o processo de certificação do Sistema de Gestão Integrado da Primor segundo a última revisão das normas pela qual se regem os dois sistemas de gestão que o integram seja exequível, foram reunidos ao longo do presente ano todos os esforços para identificar e perceber as principais diferenças que a transição das normas para a última versão impõe à empresa.

Nesse sentido, para que este processo de transição da norma ISO 9001 versão 2008 e da norma ISO 14001 versão 2004 para a última versão de 2015 se conclua com o sucesso necessário para a atribuição do certificado de conformidade à empresa Primor no próximo ano, houve a necessidade de se conhecer, de forma aprofundada, os requisitos das versões antigas e das versões atuais, percebendo bem quais as cláusulas que se mantiveram, o que alterou e o que se apresenta como novo.

Com o intuito de cumprir os objetivos propostos, nomeadamente a identificação das principais alterações nas normas entre as versões antigas e recentes e o auxílio na preparação por parte da empresa para a transição, foi fulcral e imperativo um conhecimento na integra das necessidades que a nova versão de ambas as normas exige às organizações que queiram certificar-se nos sistemas de gestão que as mesmas definem. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido iniciou-se pelo conhecimento exaustivo da nova versão das ISO 9001 e 14001 e comparação com as versões antigas das mesmas, quer a nível da terminologia, estrutura, documentação exigida, até aos fundamentos base das mesmas.

Identificadas as principais alterações das normas face à mais recente revisão, procedeu-se à avaliação e seleção da diversa informação recolhida, de forma a reunir, de forma criteriosa, todos os elementos fundamentais de que a organização precisa ter em consideração para iniciar o processo de transição e, rever/alterar e/ou melhorar o seu Sistema de Gestão Integrado. Reunidos todos os elementos chave para obtenção de uma certificação face à versão mais recente das normas em estudo, desencadearam-se as ações necessárias para responder aos diversos requisitos novos identificados, com a parceria de uma empresa de consultoria.

6. Resultados e Discussão

Ao longo dos anos, a ISO foi publicando muitas normas referentes a sistemas de gestão com o intuito de padronizar conceitos, políticas e metodologias de gestão que permitissem a transversalidade dos requisitos aplicáveis a qualquer tipo de organização, facilitando a internacionalização dos produtos e/ou serviços. De forma a garantir a sua adequabilidade e pertinência, a ISO estabelece que as normas devem ser continuamente adaptadas/revistas, segundo uma periodicidade de cinco anos, a fim de confirmar se estas se mantêm inalteráveis ou se por outro lado, precisam de ser revistas ou eliminadas.

O objetivo da revisão de 2015 foi absorver a evolução registada ao nível dos sistemas de gestão e das tecnologias desde a última revisão normativa, para que as organizações disponham de um conjunto de requisitos estáveis e adequados para os próximos 10 anos, devendo:

- Refletir as mudanças práticas nos sistemas de gestão e tecnologias;
- Ter em conta um ambiente cada vez mais complexo, exigente e dinâmico;
- Facilitar uma implementação eficaz e uma avaliação da conformidade com valor acrescentado;
- Proporcionar confiança nas organizações que cumprem os seus requisitos.

As normas ISO 9001 e 14001 foram recentemente revistas, em 2015, resultando em alterações relevantes, quer a nível de terminologia, quer a nível de estrutura e exigências da informação documentada, bem como a nível dos fundamentos base.

6.1. Revisão das normas a nível estrutural

Ao longo dos anos, a ISO publicou muitas normas de sistema de gestão para diferentes áreas, que variavam de qualidade e meio ambiente, a segurança da informação, a gestão de continuidade de negócios, a gestão de registos, entre outras. Apesar de contarem com elementos em comum, as normas de sistema de gestão da ISO

possuíam estruturas distintas que acarretavam consigo dificuldades no estágio da sua implementação.

Sabe-se que as normas ISO de sistema de gestão apresentam elementos comuns e adotam o ciclo PDCA de melhoria contínua. Contudo, muitas definem requisitos semelhantes de modo diferente, ou colocam requisitos iguais em secções diferentes, o que causa confusão aos utilizadores das normas e dificultam o processo de integração dos sistemas de gestão correspondentes nas organizações. Nesse sentido, para colmatar os problemas de entendimento das normas por parte dos utilizadores e para facilitar a integração de sistemas de gestão nas organizações, em 2012, a ISO atualizou as suas diretivas, tendo desenvolvido e publicado o Anexo SL ⁽⁷⁾ ⁽²⁶⁾.

O objetivo do Anexo SL é melhorar a consistência e alinhamento dos sistemas de gestão ISO, através de uma estrutura de alto nível harmonizada, um texto base idêntico e termos e definições comuns, assegurando a coerência entre normas de SG futuras e/ou revistas. Assim, este anexo descreve o enquadramento para um sistema de gestão genérico, carecendo da adição de requisitos específicos das áreas para se transformar numa norma de sistema de gestão funcional.

Uma estrutura comum só é possível porque os conceitos básicos como a gestão, os requisitos, as políticas, o planeamento, o desempenho, os objetivos, os processos, o controlo, a monitorização e medição, a auditoria, a tomada de decisão, a ação corretiva, e a não-conformidade, são comuns a todos os padrões de gestão de sistemas.

Deste modo, uma estrutura comum torna mais fácil para as organizações a implementação de padrões múltiplos, uma vez que todos partilham do mesmo idioma básico e dos mesmos requisitos básicos e genéricos. Para além disso, o Anexo SL visa assegurar a consistência nos processos de elaboração e revisão de normas, para além de facilitar a sua utilização integrada, por parte das organizações. Visa ainda garantir que importantes elementos, como a análise dos fatores internos e externos que condicionam a organização, a determinação das partes interessadas e das suas necessidades e expectativas, a adoção de um pensamento baseado no risco e a liderança e compromisso da gestão de topo, estão presentes em todas as normas de sistemas de gestão ⁽³⁾.

Desde de 2012, os comitês técnicos da ISO que desenvolvem e revêm as normas de SG têm de seguir este anexo. O anexo SL para além de harmonizar a estrutura, dá aos desenvolvedores de normas a flexibilidade para integrar os tópicos mais técnicos e os requisitos específicos a cada sistema de gestão, adaptando os requisitos ao aspeto a gerir.

A estrutura de alto nível distribui as cláusulas em 10 secções, alinhadas com a abordagem PDCA, de modo a dar uma sequência lógica aos requisitos dos sistemas de gestão e propõe um texto comum para os requisitos genéricos dos sistemas de gestão, como sejam informação documentada, ações corretivas, auditorias internas, revisão pela gestão, entre outros ⁽²⁹⁾.

A estrutura de alto nível é composta pelos seguintes requisitos:

1. Âmbito
2. Referências Normativas
3. Termos e Definições
4. Contexto da Organização
5. Liderança
6. Planeamento
7. Suporte
8. Operações
9. Avaliação do desempenho
10. Melhoria

A Figura 9 retrata a estrutura de alto nível das normas ISO e a sua relação com o ciclo PDCA de melhoria contínua.

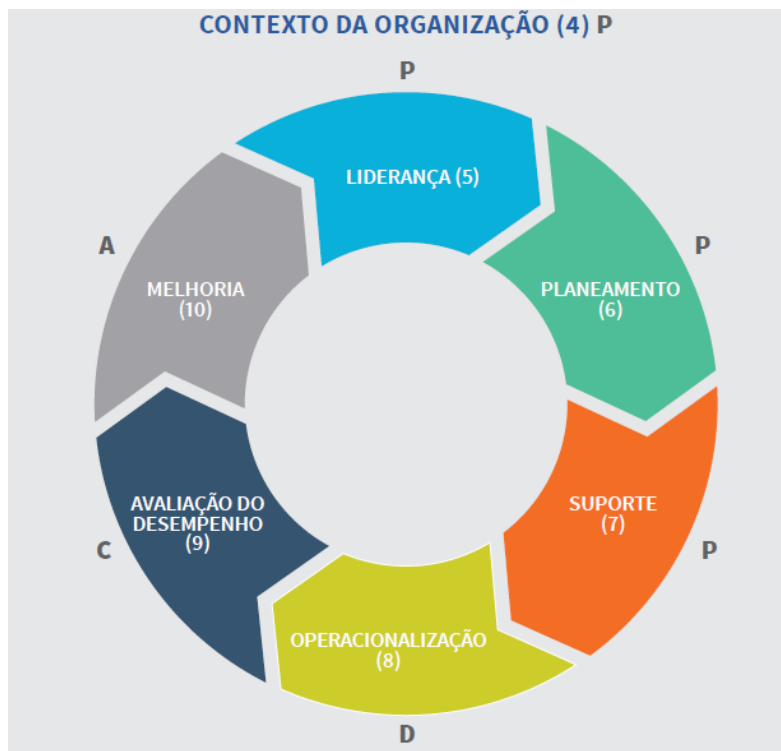


Figura 9 – A estrutura de alto nível e o ciclo PDCA ⁽²⁶⁾.

A estrutura de alto nível não pode ser alterada. No entanto, começa com os requisitos genéricos do Anexo SL e vai tornando-se mais específica, conforme necessário, para aplicações a setores particulares, pelo que tratando-se de áreas diferentes, é possível acrescentar subcláusulas e texto específicos relativos a cada uma para especificar melhor o requisito no contexto do tema da norma, como se verifica, por exemplo, quando se compara a cláusula 8 das ISO 9001 e ISO 14001 (Tabela 3) ⁽²⁹⁾.

Tabela 3 – Requisitos genéricos e subcláusulas adicionadas

ISO 9001	ISO 14001
8 Operacionalização 8.1 Planeamento e controlo operacional 8.2 Requisitos para produtos e serviços 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços 8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 8.5 Produção e prestação do serviço 8.6 Libertação de produtos e serviços 8.7 Controlo de saídas não conformes	8 Operacionalização 8.1 Planeamento e controlo operacional 8.2 Preparação e resposta a emergências

A ISO 9001:2015 e a ISO 14001:2015 já adotam o Anexo SL, e todas as normas ISO de sistemas de gestão que sejam revistas ou redigidas a partir de 2012 também seguirão esta nova diretiva e serão compostas pelos elementos acima descritos.

Em termos estruturais as normas ISO 9001 e 14001 de 2015 seguem o anexo SL com a finalidade de facilitar a integração destes dois sistemas e a leitura e interpretação dos requisitos normativos. Verifica-se que com as novas versões da ISO 9001 e ISO 14001 há menor confusão e maior consistência, uma vez que os termos comuns têm a mesma definição e existem requisitos comuns ao longo das duas normas.

A nova estrutura adotada para as normas de Sistemas de Gestão incorpora novos termos como “informação documentada” e novos conceitos, destacando-se o “contexto” e o “pensamento baseado no risco”, os quais são desenvolvidos dentro do contexto específico de cada norma. Contudo, é de notar que estas alterações não implicam a necessidade de mudar a documentação dos SG das organizações para os adaptar à nova estrutura ou para fazer uso dos novos termos ⁽²⁹⁾.

6.1.1. Alteração da estrutura da Norma ISO 9001

A estrutura da norma ISO 9001:2008 sofreu algumas alterações para a versão de 2015, tanto ao nível das cláusulas como das subcláusulas, passando de 8 para 10 cláusulas. De forma a abrangerem alguns temas novos que têm de ser tratados com mais relevância pelas organizações, para que vá de encontro aos objetivos propostos pela nova norma, houve a necessidade de se fazer algumas mudanças nas designações e nas divisões das cláusulas, como representado na Tabela 4. A matriz de correlação entre as duas versões desta norma, já incluindo a alteração a nível também das subcláusulas, encontra-se anexada no anexo I.

Tabela 4 – Correspondência entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015 ⁽³⁰⁾

Estrutura da Norma ISO 9001 (Cláusulas)	
ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objetivo e Campo de Aplicação	1. Âmbito
2. Referências Normativas	2. Referências Normativas
3. Termos e Definições	3. Termos e Definições
4. Sistemas de Gestão da Qualidade	4. Contexto da Organização
5. Responsabilidade da Gestão	5. Liderança
	6. Planeamento
6. Gestão de Recursos	7. Suporte
7. Realização de Produto	8. Operação
8. Medição, Análise e Melhoria	9. Avaliação do Desempenho
	10. Melhoria

De forma a evitar usos não pretendidos, na norma ISO 9001:2015 não existe nenhum requisito que imponha às organizações a adoção da estrutura da norma à sua informação documentada ou o alinhamento da documentação com a estrutura das secções, podendo cada uma escolher as designações que lhes pareça mais conveniente ⁽⁷⁾.

6.1.2. Alteração da estrutura da norma ISO 14001

A adaptação da ISO 14001 à estrutura de alto nível resultou em alterações bem mais significativas a nível das cláusulas e subcláusulas, quando comparada com a revisão da ISO 9001. A revisão da ISO 14001 introduziu novos requisitos e alterações importantes na sua disposição ao longo da norma indo, contudo, ao encontro dos benefícios associados ao Anexo SL, destacando-se a vantagem de dispor de uma estrutura idêntica às restantes normas de SG, facilitando as organizações que dispõem de mais do que um SG ⁽²⁶⁾.

A Tabela 5 demonstra a relação entre as cláusulas da versão 2004 e da versão 2015 da ISO 14001. A matriz de correlação entre a edição da presente Norma (ISO 14001:2015) e a sua edição anterior (ISO 14001:2004), apresentada no Anexo B da norma NP ISO 14001:2015, encontra-se anexada no anexo I.

Tabela 5 – Correspondência entre a ISO 14001:2004 e a ISO 14001:2015 (NP EN ISO 14001:2015)

Estrutura da Norma ISO 14001 (Cláusulas)	
ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
1. Objetivo e Campo de Aplicação	1. Âmbito
2. Referências Normativas	2. Referências Normativas
3. Termos e Definições	3. Termos e Definições
4.1. Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental	4. Contexto da Organização
4.3. Planeamento	5. Liderança
4.4. Implementação e Operação	6. Planeamento
4.5. Verificação	7. Suporte
	8. Operação
	9. Avaliação do Desempenho
	10. Melhoria

À semelhança da ISO 9001:2015, também a norma ISO 14001:2015 não exige às organizações o uso da mesma estrutura na sua documentação do SGA.

Pela observação da Tabela 5, verifica-se que a cláusula 10 não tinha um requisito correspondente na versão de 2004, pelo que na revisão 2015 dá-se uma maior ênfase à necessidade de uma melhoria contínua do SGA.

6.1.3. Comparação a nível de estrutura entre as normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

Uma visão integrada de todos os requisitos constituintes dos sistemas de gestão de qualidade e ambiente, auxilia as organizações a terem uma visão geral e direta dos elementos que têm de ter em consideração aquando da implementação dos mesmos, quer seja de forma individual ou integrada. Deste modo, foi construída a Tabela 6, que compara as normas do SGQ e SGA a nível das cláusulas e subcláusulas, segundo a edição mais recente das normas constituintes, ISO 9001 e ISO 14001, respetivamente.

Tabela 6 – Comparação a nível de cláusulas entre a ISO 9001:2015 e a ISO 14001:2015

Cláusula	Subcláusula	
	NP EN ISO 9001:2015	NP EN ISO 14001:2015
4. Contexto da Organização	4.1. Compreender a organização e o seu contexto	
	4.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas	
	4.3. Determinar o âmbito do SGQ	4.3. Determinar o âmbito do SGA
	4.4. SGQ e respetivos processos	4.4. SGA
5. Liderança	5.1. Liderança e compromisso	
	5.2. Política	5.2. Política Ambiental
	5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	
6. Planeamento	6.1. Ações para tratar de riscos e oportunidades	
	6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	6.2. Objetivos ambientais e planeamento para os atingir
	6.3. Planeamento das alterações	
7. Suporte	7.1. Recursos	
	7.2. Competências	
	7.3. Consciencialização	
	7.4. Comunicação	
	7.5. Informação documentada	
8. Operacionalização	8.1. Planeamento e controlo operacional	
	8.2. Requisitos para produtos e serviços	8.2. Preparação e resposta a emergências
	8.3. Design e desenvolvimento de produtos e serviços	
	8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	
	8.5. Produção e prestação do serviço	
	8.6. Libertação de produtos e serviços	
	8.7. Controlo de saídas não conformes	
9. Avaliação do desempenho	9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação	
	9.2. Auditoria interna	
	9.3. Revisão pela gestão	
10. Melhoria	10.1. Generalidades	
	10.2. Não conformidade e ação corretiva	
	10.3. Melhoria contínua	

Pela observação da Tabela 6 verifica-se que a maioria das subcláusulas constituintes dos referenciais normativos em estudo são comuns a ambos. As

subcláusulas que diferem entre as normas, demonstram a necessidade de direcionar certos requisitos para uma área específica.

Um dos principais efeitos da revisão de 2015 nas normas em estudo ocorreu então a nível da estrutura destes referenciais, com o principal objetivo de harmonizar a estrutura para que o processo de integração das normas seja facilitado nas organizações.

6.2. Revisão das normas a nível da terminologia e conceitos

A revisão de 2015 acarretou também alterações a nível de terminologia das normas, para além de ter introduzido também novos conceitos, pelo que existem algumas definições que foram alteradas no sentido de atingir determinados objetivos para a qual as novas versões normativas foram criadas, nomeadamente em tornar os referenciais normativos mais abrangentes para os diferentes setores e melhorar o entendimento e utilização das normas.

Contudo, é importante referir que a transição das normas para a versão de 2015 não requer às organizações que estas adotem os termos desta nova versão, pelo que poderão manter os termos utilizados até então no seu sistema de gestão ou empregarem os termos que considerem convenientes ⁽⁷⁾.

Deste modo, foi feito um levantamento das principais alterações no âmbito da terminologia presente nas duas normas em estudo.

6.2.1. Revisão da terminologia usada na ISO 9001

Existiu um grande esforço por parte do comitê responsável pela revisão das normas afetas à qualidade, para simplificar a linguagem e manter a terminologia alinhada com as restantes normas de sistemas de gestão. Houve o esforço de usar tanto quanto possível os termos com o significado de dicionário, evitando uma linguagem

demasiado técnica. Não obstante, alguns termos necessitam de ser definidos através do conceito e do significado técnico que lhe é atribuído ⁽⁷⁾.

Os termos e definições presentes na ISO 9001:2015 são os referenciados na norma ISO 9000:2015, sendo distintos da versão anterior. Contudo, ao longo da norma ISO 9001:2015 existem várias notas com explicações detalhadas de termos ou outro tipo de esclarecimentos, para auxiliar a sua interpretação ⁽⁷⁾.

A Tabela 7 que se segue, demonstra as principais alterações ocorridas a nível da terminologia face à versão antiga da norma ⁽⁷⁾ ⁽³¹⁾.

Tabela 7 – Principais diferenças de terminologia entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015 (7) ⁽³¹⁾

Terminologia	
ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e serviços, para enfatizar o facto de que a norma se aplica tanto a produtos como a serviços
Documentação e registos	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização de processos
Produto comprado	Produto e serviços de fornecedores externos
Equipamento de monitorização e medição (EMM)	Recursos de monitorização e medição (RMM)
Fornecedor	Fornecedor externo
Exclusões	Não aplicável
Ações Preventivas	Foram substituídas por “riscos e oportunidades” e introduzidas novas exigências a nível de ações corretivas.
Relevante	Indica que o requisito deve ser aplicado na medida em que é relevante para a Organização, isto é, não é requerido que seja aplicado sistematicamente a tudo, sendo da competência da organização determinar essa relevância.
Recursos humanos	Pessoas – é usado para falar indiscriminadamente dos colaboradores internos e das pessoas que atuam em nome da organização.
Representante de gestão	Não utilizado – são atribuídas responsabilidades e autoridades semelhantes, mas não há um requisito de haver um único representante de gestão

Estas alterações na terminologia têm a sua razão de ser, pelo que mais à frente serão explicados os motivos que levaram a algumas destas mudanças.

6.2.2. Revisão da terminologia usada na ISO 14001

Alguma terminologia presente na nova versão da norma ISO 14001 teve origem na estrutura comum de normas de sistemas de gestão, sendo adaptada à realidade do sistema de gestão ambiental ou complementada com notas explicativas.

Os termos e definições aplicados ao longo da norma são definidos na secção 3 da mesma e, no anexo A, são prestados esclarecimentos adicionais para alguns conceitos e também explicadas algumas alterações de terminologia em relação às usadas na edição anterior da norma. Foram adicionalmente fornecidas clarificações de diversos conceitos, em particular, o significado preciso de determinadas palavras que, em contexto comum, poderia ser mais ambíguo do que aquele usado na norma ⁽²⁶⁾ ⁽³²⁾.

A Tabela 8 demonstra as principais alterações ocorridas a nível da terminologia face à versão antiga da norma e faz referência aos novos termos com maior impacto na interpretação da norma.

É de notar que também a norma ISO 14001:2015 foi revista segundo a diretiva que prevê a aplicação do Anexo SL às normas do SG. Deste modo, toda a terminologia identificada na Tabela 7, para a versão de 2015, também foi aplicada à ISO 9001:2015, uma vez que dizem respeito a termos comuns a qualquer norma de SG.

Tabela 8 – Novos termos mais relevantes para a interpretação adequada da norma ISO 14001:2015 ⁽²⁶⁾ ⁽³²⁾

Terminologia e novos conceitos – ISO 14001:2015	
Obrigações de conformidade	“Requisitos legais que uma Organização tem que cumprir e outros requisitos que a Organização tem que ou escolhe cumprir”. Substitui a expressão “requisitos legais e outros requisitos que a organização subscreva”. As obrigações de conformidade podem surgir de requisitos obrigatórios, como leis e regulamentos aplicáveis, ou de compromissos voluntários, como normas organizacionais e industriais, relações contratuais, códigos de práticas e acordos com grupos comunitários ou com organizações não-governamentais.
Determinar	Substitui “identificar”, visando uma harmonização com a terminologia normalizada dos SG.
Resultado pretendido	Significa aquilo que a organização pretende atingir através da implementação do seu SGA, que inclui melhorar o desempenho ambiental, cumprir as obrigações de conformidade e atingir os objetivos ambientais.
Objetivo ambiental	Inclui o conceito “meta” utilizado em edições anteriores.
Ciclo de vida	“Etapas consecutivas e interligadas de um sistema de produto (ou serviço), desde a obtenção de matérias-primas, ou sua produção a partir de recursos naturais, até ao destino final”.
Condição ambiental	“Estado ou característica do ambiente tal como determinado num certo ponto no tempo”.
Política ambiental	“Intenções e orientação de uma organização relacionadas com o desempenho ambiental conforme formalmente expressas pela gestão de topo”.
Melhoria contínua	“Atividade recorrente para melhorar o desempenho” ambiental consistente com a política ambiental da organização.

6.3. Outras alterações relevantes na ISO 9001 e ISO 14001, versão 2015

A adaptação das normas ISO 9001 e 14001 segundo o Anexo SL também teve um impacto considerável nos requisitos constituintes das mesmas, para além das alterações verificadas a nível da estrutura e terminologia. De seguida, serão destacadas as principais melhorias incorporadas nestas normas.

Uma vez que ambas as normas possuem requisitos comuns, estes podem ser integrados. Contudo, como já referido, há alguns requisitos que são específicos apenas de uma norma, o que não permite a sua integração. Neste sentido, haverá cláusulas que serão comuns às duas normas, pelo que serão explicadas para ambas e, outras, que

são específicas para cada uma, havendo a necessidade de analisar as duas normas individualmente.

6.3.1. Requisitos comuns que permitem a integração das duas normas

Cláusula 4 – Contexto da Organização

Na nova versão das normas surgem duas novas cláusulas (4.1 e 4.2), decorrentes da adoção do Anexo SL, que dão importância ao contexto em que se insere a organização a às partes interessadas, focando-se na necessidade de análise do contexto, bem como na identificação das partes interessadas e na compreensão das suas expectativas. Estas cláusulas são de nível estratégico e abrangem questões negativas e estratégicas.

Assim a introdução do **requisito 4.1. – Compreender a organização e o seu contexto**, obriga a organização a determinar os fatores externos e internos que são pertinentes à sua finalidade, ou seja, quais os fatores relevantes que têm um impacto sobre o que a organização faz, ou que possa afetar a sua capacidade para alcançar o resultado pretendido do seu sistema de gestão, quer de qualidade (resultado pretendido: conformidade dos seus produtos e serviços com os requisitos dos clientes e legais, e o aumento da satisfação do cliente), ambiental (melhoria do desempenho ambiental, o cumprimento das obrigações de conformidade e o alcance dos objetivos ambientais definidos) ou integrado. Este requisito tem como objetivo identificar oportunidades que beneficiam a organização e o ambiente que a rodeia, bem como os riscos que podem estar associados à sua atividade e que possam afetar o alcance dos resultados estipulados. Assim, a organização ao considerar as questões internas e externas na definição do âmbito de aplicação do sistema, assegura a adequabilidade do mesmo e o aumento da probabilidade de sucesso para o alcance dos resultados pretendidos, para além de ser gerada uma fonte para a determinação dos riscos e oportunidades que devem ser tratados ^{(26) (7)}.

Identificar as questões internas corresponde a compreender a realidade da organização: quem é, o que faz, para que faz, com que meios e com que pessoas. Já identificar questões externas corresponde a conhecer o meio em que a organização se

insere e opera, para além de permitir identificar os fatores que a podem influenciar. Desta maneira, a forma como a empresa opera para alcançar os seus objetivos está dependente das questões externas. A organização deverá monitorizar e rever periodicamente esta informação para se manter atualizada ⁽²⁶⁾ (7).

A ISO 14001 requer adicionalmente às questões internas e externas, a determinação das questões relativas a condições ambientais, definidas como o estado ou característica do ambiente. São condições ambientais as relativas ao ar, água, solo, recursos naturais, flora, fauna, seres humanos e as suas inter-relações, relacionados com alterações climáticas, qualidade do ar, qualidade e disponibilidade de água, uso dos solos incluindo a sua contaminação, uso sustentável de recursos naturais, biodiversidade e degradação de ecossistemas ⁽²⁶⁾.

Por outro lado, a introdução do requisito **4.2. – Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas** obriga a organização a identificar as partes interessadas relevantes para o SGQ e/ou para o SGA, bem como as necessidades e expectativas das mesmas. Uma parte interessada (PI), ou *stakeholder*, é “uma pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou considerar-se afetada por uma decisão ou atividade”. São exemplos de partes interessadas, os clientes diretos, os consumidores finais, os fornecedores, os distribuidores, os retalhistas e outros envolvidos na cadeia de abastecimento, os concorrentes, os acionistas, os empregados, os órgãos reguladores, a vizinhança, instituições académicas e de investigação, entre outros. Nem todas as PI's de uma organização são relevantes no contexto do SG em causa, pelo que cabe à organização decidir quais as partes interessadas relevantes e que requisitos dessas partes interessadas que vai atender ⁽²⁶⁾ (7).

A ISO 14001:2015, para além de requerer a determinação das partes interessadas relevantes e das suas necessidades e expectativas, espera que a organização estude as necessidades e expectativas que devem ser consideradas como obrigações de conformidade ⁽²⁶⁾.

Por vezes, ao atender determinados requisitos das partes interessadas identificadas a nível de qualidade dos produtos e serviços, está-se também a atender a requisitos das partes interessadas a nível ambiental. Por exemplo, uma parte interessada pode exigir um produto com uma embalagem em material reciclado.

Assim, a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas podem resultar em oportunidades de melhoria para uma organização pois, por vezes, pode ajudar a organização a antecipar-se a concorrentes e a aumentar o seu desempenho ambiental, permitindo o crescimento da organização.

A identificação do contexto da organização, das partes interessadas relevantes e das suas necessidades e expectativas são entradas para a definição do âmbito dos SG, correspondente ao requisito 4.3. de ambas as normas, e devem ser considerados no estabelecimento e manutenção do SGQ e do SGA, abrangido pelo requisito 4.4.

Assim, esta revisão define que os objetivos/requisitos estipulados pela organização devem ser determinados consoante os requisitos de todos os *stakeholders* e não apenas dos requisitos do cliente final e dos requisitos legais, como acontecia na versão anterior, indo assim de encontro ao princípio da inclusão, isto é, do reconhecimento dos direitos das PI's em serem ouvidas e da responsabilidade pelas ações da organização, perante essas PI's ⁽⁷⁾.

Cláusula 5 – Liderança

A liderança, que pode ser definida como a capacidade de motivar grupos de pessoas em direção a um objetivo comum, por atuação em determinados valores, como a confiança, a inspiração, a atitude, a tomada de decisão, entre outros, é uma habilidade importante no mundo dos negócios de hoje em dia. Assim, uma boa liderança em qualquer organização é fundamental para motivá-la a alcançar os seus objetivos de sistemas de gestão, criando deste modo um sentido de orientação rumo ao alcance dos objetivos a que a organização se propôs.

Segundo a ISO a liderança “é a pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no nível mais alto. A alta administração tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos dentro da organização” ⁽⁷⁾.

A introdução desta cláusula aquando da revisão de 2015 é uma das mudanças mais significativas nas duas normas em estudo, colocando novas exigências sobre a gestão de topo, desaparecendo a ideia do “representante de gestão”, cabendo à liderança a responsabilidade de assegurar o sucesso (eficácia e eficiência) dos sistemas

de gestão. Ao desaparecer o “representante de gestão”, mantêm-se as funções, responsabilidades e autoridades, mas cabe à administração definir a quem devem ser atribuídas. Assim as responsabilidades são delegadas a um conjunto de pessoas e não só a uma pessoa ⁽²⁶⁾ (7).

Esta cláusula define que a gestão de topo tem de ser mais participativa na gestão dos sistemas, devendo definir a política do sistema de gestão e os objetivos estabelecidos com as orientações estratégicas da organização, integrando os requisitos do sistema de gestão no processo do negócio. Neste contexto, a gestão de topo deve identificar, avaliar e analisar as forças e as fraquezas das organizações e o impacto que estas podem ter no seu negócio ⁽²⁶⁾ (7).

Esta cláusula indica que a alta administração demonstrará a liderança e o compromisso, assegurando que ⁽³³⁾:

- A política e os objetivos sejam estabelecidos para o sistema de gestão e sejam compatíveis com a direção estratégica e o contexto da organização, bem como compreendidos e aplicados dentro da organização;
- Há recursos necessários para o sistema de gestão;
- O sistema de gestão alcança os resultados pretendidos;
- Seja assumida a responsabilidade pela eficácia do sistema de gestão, comunicando a importância de um sistema de gestão eficaz e de conformidade com os requisitos do mesmo;
- Envolver, direcionar e dar apoios às pessoas para contribuir para a eficácia do sistema de gestão;
- Há promoção de melhoria e inovação continuamente.
- As responsabilidades e as autoridades de papéis relevantes são designadas, comunicadas e compreendidas dentro da organização.

Há um maior foco na alta administração para melhorar a satisfação do cliente e o desempenho ambiental da organização de forma contínua, através da identificação e tratamento dos riscos e oportunidades que podem afetar isso. Além disso, a gestão de topo precisa de demonstrar uma compreensão dos principais riscos associados a cada processo e da abordagem a ser adotada para gerir, reduzir ou transferir o risco ⁽²⁶⁾.

Um dos requisitos mais relevantes aplicado à gestão de topo é responsabilizá-la a comunicar a importância do sistema de gestão e aumentar a consciencialização e o envolvimento dos seus colaboradores.

Apesar da gestão de topo poder delegar responsabilidades para determinadas tarefas, será sempre sua responsabilidade garantir que estas são efetivamente planeadas, implementadas e alcançadas ⁽³³⁾.

Cláusula 6 – Planeamento

A cláusula 6 é a cláusula que provavelmente apresenta a maior área de mudança para os usuários das versões anteriores das presentes normas. Ela faz uso das saídas das cláusulas compreendidas na cláusula 4 de ambas as normas, transformando-as em entradas para completar a nova maneira de interpretar e administrar ações preventivas.

Esta cláusula introduz nas novas versões das normas ISO, onde se incluem as ISO 9001 e 14001, o pensamento baseado no risco. Este pensamento reforça a ideia já presente nas outras versões, de que a organização precisa de identificar os riscos e oportunidades associados às suas atividades através de uma abordagem sistemática, bem como de tomar medidas para reduzir os riscos de produzir produtos e serviços não conformes e os riscos associados aos aspetos ambientais, ou seja, por redução dos impactos ambientais.

O risco é inerente a todos os aspetos de um sistema de gestão, existindo em todos os sistemas, processos e funções. O pensamento baseado no risco assegura assim a identificação do mesmo, bem como a sua consideração e controlo aquando do projeto e uso do SG. O pensamento baseado no risco deve assim ser interpretado como uma forma de considerar o risco de forma qualitativa e, dependendo do contexto da organização, quantitativamente ao definir o rigor e grau de formalidade necessários para planear e controlar as atividades e processos. Este pensamento substitui as ações preventivas, que eram tratadas numa cláusula separadamente nas versões antigas de ambas as normas, e reduz a necessidade de ações corretivas *à-posteriori*, uma vez que procura adicionar alguma avaliação sistemática de aspetos potenciais e atuais – riscos, com o objetivo de tornar os processos mais capazes e robustos. Deste modo, a

organização torna-se proativa em vez de reativa na prevenção ou redução dos efeitos indesejáveis através da identificação e ações precoces ⁽³⁴⁾.

O pensamento baseado no risco precisa de ser considerado desde o princípio e ao longo de todo o sistema, fazendo com que as ações preventivas sejam inerentes às atividades de planeamento, operação, análise e avaliação.

Deste modo, ao planear o sistema de gestão a aplicar, a organização deve planear ações perante as saídas provenientes da cláusula 4 e determinar os riscos e oportunidades que devem ser tratados para garantir que os resultados do sistema de gestão pretendidos são atingidos, que os efeitos desejáveis (oportunidades) são aumentados e que, em contrapartida, os efeitos indesejados (riscos) são prevenidos ou reduzidos, com o intuito de melhorar continuamente o sistema de gestão. É importante distinguir que as oportunidades não são o lado positivo do risco. Uma oportunidade é um conjunto de circunstâncias que fazem com que seja possível fazer algo ^{(7) (26)}.

As ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial previsto, de modo a priorizar as atividades; e os processos do sistema de gestão aplicados devem estar de acordo com o seu impacto potencial nos resultados pretendidos, para não falar de que as oportunidades que vão surgindo devem ser aproveitadas para melhoria do sistema de gestão.

A primeira parte desta cláusula diz respeito à identificação e avaliação dos riscos e oportunidades, enquanto que a segunda parte está preocupada com o tratamento do risco, onde se define as ações a tomar para tratar dos riscos relevantes. As ações tomadas devem ser integradas e implementadas nos processos do sistema de gestão e devem ser sujeitas a uma avaliação de eficácia, de modo a determinar a necessidade de tomar outras ações mais eficazes ou validar as ações tomadas para o tratamento dos riscos identificados. Para a avaliação da eficácia das ações tomadas, a organização deverá proceder, de forma sistemática, à monitorização desse risco ^{(32) (31)}.

Uma das maiores diferenças entre as duas normas em estudo (ISO 9001 e 14001, versão 2015) prende-se com a metodologia utilizada para a identificação dos riscos e oportunidades. Enquanto que para a identificação dos riscos e oportunidades na ISO 9001:2015 são tomadas em consideração as cláusulas 4.1. “contexto da organização” e a 4.2. “partes interessadas”, na ISO 14001:2015 são adicionalmente

incluídas as cláusulas 6.1.2 “aspectos ambientais” e 6.1.3. “obrigações de conformidade”, como esquematizado na Figura 10.

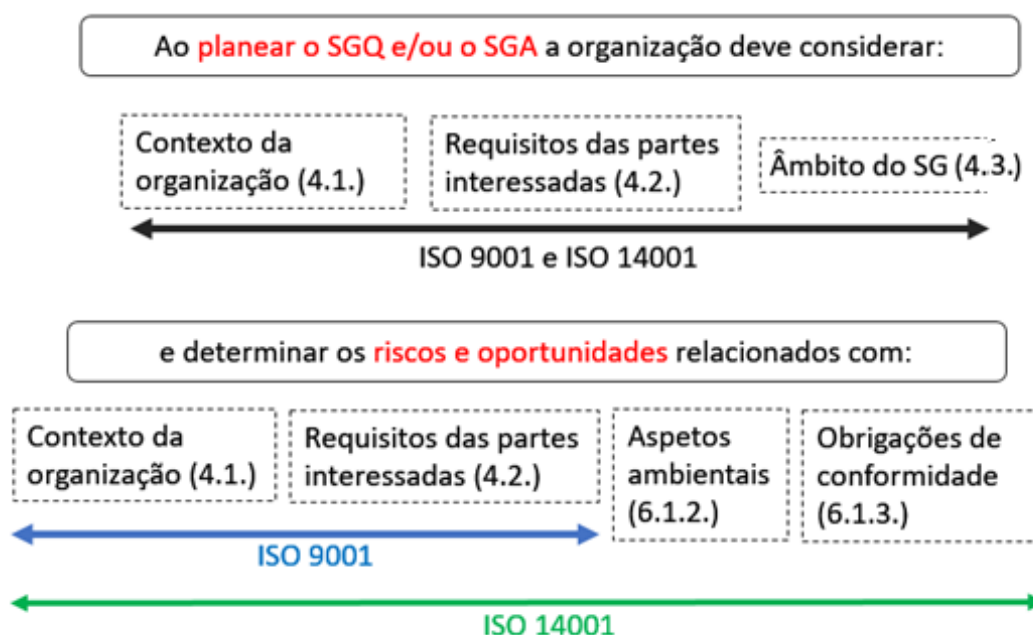


Figura 10 – Cláusulas a ter em conta na identificação dos riscos e oportunidades.

O requisito – planejar ações para tratar riscos e oportunidades (6.1.2. na ISO 9001:2015 e 6.1.4. na ISO 14001:2015) determina que a organização deve planejar ações para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades e que as mesmas devem ser proporcionais ao potencial impacto dos riscos e das oportunidades ⁽⁷⁾. No caso da ISO 14001, as ações adotadas para além de tratar dos riscos e oportunidades identificados, também devem tratar os aspectos ambientais significativos e as obrigações de conformidade ⁽³⁵⁾.

Dependendo da criticidade resultante da avaliação de cada risco, definida tendo em consideração a probabilidade de algo acontecer e as consequências potenciais desse acontecimento, a necessidade de implementar ações para tratar os riscos relevantes identificados será decidida. É importante referir que nem todos os riscos precisam de ter a si ações associadas, pois nem sempre todos os riscos podem ser tratados ou são relevantes para a organização. É ainda importante ter em consideração que algumas ações para tratar as oportunidades podem acarretar novos riscos ou alterar a análise efetuada aos riscos já identificados. Por exemplo, a introdução de uma nova tecnologia

deve ser acompanhada de formação a nível da operação, configuração e manutenção ⁽⁷⁾ (18).

As ações tomadas para tratar dos riscos e oportunidades podem incluir a eliminação da origem do risco, a alteração da probabilidade ou das consequências, a partilha do risco, a adoção de novas práticas, o lançamento de novos produtos ou melhorados, o desenvolvimento de novos mercados, clientes ou parcerias, o uso de novas tecnologias, projetos de novas instalações, etc. Estas podem ser do tipo rotina: implementação de controlos, definição de metodologias ou práticas; ou do tipo pontual: substituição de um método produtivo por um mais robusto e menos poluente, identificação de outro tipo de fornecedores, etc ⁽⁷⁾ (26).

Concluindo, ao considerar o risco ao longo de todo o sistema e todos os processos, a probabilidade de atingir os objetivos definidos é melhorada, o *output* é mais consistente e os clientes podem confiar que irão receber o produto ou serviço esperado. É importante não esquecer que, em particular na indústria alimentar, o pensamento baseado no risco se trata de uma oportunidade de sublinhar a importância da segurança alimentar na qualidade dos produtos.

Ainda dentro desta cláusula, em ambas as normas, é colocado um foco especial nos objetivos do sistema de gestão, quer de qualidade ou ambiental, sendo que a nova versão de ambas as normas exige que sejam estabelecidos objetivos mensuráveis e monitorizáveis (com recurso a indicadores – ISO 14001) para cada sistema de gestão e, que os mesmos, sejam comunicados e atualizados quando necessários. Os riscos e oportunidades identificados constituem entradas para o planeamento de ações e para a definição dos objetivos da qualidade e ambientais ⁽³²⁾ (31).

Cláusula 7 – Suporte

Depois de abordar o contexto, o compromisso e o planeamento, as organizações terão de ter em conta o suporte que necessitam para atingir as suas metas e objetivos, desde os recursos, comunicações internas e externas, bem como informações

documentadas, que nesta versão de 2015 vêm substituir termos anteriormente usados, como documentos, documentação e registos.

Esta cláusula ajuda as empresas a garantir os recursos, pessoas e infraestruturas, necessários para manter e melhorar continuamente os SGQ e SGA e assegura que estes sistemas são suportados por informações devidamente armazenadas e comunicadas. As cinco subcláusulas que sustentam esta cláusula são comuns a ambos os padrões normativos e em relação à edição anterior, em ambas as normas, as alterações nestes requisitos foram mínimas, contudo a cláusula que referia a documentação que é necessária controlar e manter (7.5 - “Informação documentada”) foi a que sofreu algumas alterações relevantes e, apesar de requerer que alguns aspetos das normas sejam documentados, difere na informação que é preciso documentar de norma para norma.

O termo “informação documentada” foi introduzido como parte da estrutura comum de alto nível, sendo usado para comunicar uma mensagem, fornecer uma evidência do que foi realmente realizado dentro do que estava planeado, ou partilhar conhecimento.

Pela definição da ISO, entende-se por informação documentada “informações que devem ser controladas e mantidas”. Assim, sempre que nos referenciais normativos apareça “informação documentada”, espera-se implicitamente que a organização controle e mantenha essa informação. Esta alteração a nível de documentação impõe às organizações menos requisitos de documentação. Cabe a cada uma decidir sobre a necessidade de ter, ou não, procedimentos documentados para assegurar um controlo eficaz dos processos e do seu sistema de gestão. A informação documentada pode variar de organização para organização, uma vez que está dependente da dimensão e complexidade das mesmas, bem como das competências das pessoas. Esta revisão também impõe um controlo mais apertado no acesso a informações documentadas, dado ao aumento da importância da segurança de informações nas organizações, destacando a importância do uso de senhas e de sistemas de *Back-up* ⁽²⁶⁾ ⁽⁷⁾ ⁽³¹⁾.

Nas edições anteriores de ambos os referenciais normativos, onde era referido “documentos” ou “procedimentos documentados”, agora na revisão de 2015 é usada a expressão “manter informação documentada”. E, onde era referido “registos” para se

referir a documentos necessários para proporcionar evidência de conformidade com os requisitos, é agora expresso como “reter informação documentada”. É a organização que determina o que deve reter, durante quanto tempo e o suporte utilizado para a sua retenção ⁽³¹⁾.

A Tabela 9 e a Tabela 10 a seguir apresentadas contêm toda a informação documentada que as normas ISO 9001 e ISO 14001, versão 2015, respetivamente, exigem às organizações. Pela observação das mesmas, verifica-se que já não existe um requisito específico que exija a existência de um “Manual da Qualidade” ou de um “Manual de Gestão Ambiental”, como as anteriores versões exigiam às organizações.

Para além dos requisitos novos associados à documentação, a revisão de 2015 também introduziu algumas alterações ao nível dos requisitos de comunicação e consciencialização. É dado uma maior ênfase à necessidade de desenvolver uma estratégia de comunicação equitativa, havendo exigências explícitas e mais detalhadas para as comunicações, quer internas ou externas ⁽⁷⁾ ⁽²⁶⁾. Por outro lado, a nova revisão das normas a este nível, leva a que os *stakeholders* estejam mais conscientes acerca da sua contribuição para o SGQ e SGA, pelo que estes sistemas de gestão serão mais eficientes e permitirá reforçar a confiança dos clientes nos produtos e serviços.

Tabela 9 – Informação documentada requerida pela ISO 9001:2015 que deve ser mantida ou retida ^{(7) (31)}

Informação documentada requerida pela ISO 9001:2015	
Informação documentada que deve ser mantida	Informação documentada que deve ser retida
Âmbito do SGQ (4.3)	Informação documentada na medida adequada para ter confiança de que os processos implementados estão a ser executados como planeado (4.4 e 8.1)
Informação necessária para apoiar a operacionalização dos seus processos (4.4) Exemplos: mapas de processo, fluxogramas de processo ou outras descrições de processos, aplicações informáticas que assegurem as etapas de processo e os registos da sua execução.	Evidência de aptidão ao uso dos recursos de monitorização e medição (7.1.5.1)
Política da qualidade (5.2)	Registos de calibração ou verificação de recursos de monitorização e medição, quando requerida a rastreabilidade (7.1.5.2)
Objetivos da qualidade (6.2)	Evidências de competência das pessoas (7.2.)
Informação documentada determinada como necessária pela organização para a eficácia do SGQ (7.5.1.)	Resultados da revisão e/ou novos requisitos para os produtos e serviços (8.2.3)
Informação documentada que define as características dos produtos a serem produzidos, dos serviços a serem prestados ou das atividades a serem desempenhadas e os resultados a serem alcançados no âmbito do controlo da produção e prestação do serviço (8.5.1)	Informação documentada que demonstra conformidade dos produtos e serviços com os seus requisitos (8.1)
	Registos requeridos no âmbito do processo de design e desenvolvimento (8.3: 8.3.2, planeamento, 8.3.3 entradas, 8.3.4 controlo, 8.3.5 Saídas, 8.3.6 alterações, incluindo autorizações)
	Identificação dos produtos e/ou serviços e rastreabilidade quando aplicável (8.5.2)

Tabela 9 (Continuação) – Informação documentada requerida pela ISO 9001:2015 que deve ser mantida ou retida ⁽⁷⁾ ⁽³¹⁾

	Registos da avaliação, seleção e monitorização de desempenho e reavaliação de fornecedores (8.4.1)
	Identificação dos produtos e/ou serviços e rastreabilidade quando aplicável (8.5.2)
	Registos de ocorrências com a propriedade do cliente ou fornecedor e de comunicação ao proprietário (8.5.3)
	Registos sobre alterações na produção ou prestação de serviço, incluindo autorizações (8.5.6)
	Registo da libertação de produtos e serviços para entrega ao cliente (8.6)
	Registos de saídas não conformes (8.7)
	Resultados da avaliação do desempenho e da eficácia do SGQ (9.1.1)
	Evidências da implementação do programa de auditoria e os respetivos resultados das auditorias (9.2.2)
	Evidências dos resultados da revisão pela gestão (9.3.3)
	Evidências da análise de causas das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas (10.2.2)
	Registos de não conformidade e ações corretivas (10.2.2)
	Registos determinados pelo cliente ou legais aplicáveis ao produto e ao serviço
	Informação documentada que a Organização determina que é necessário reter como evidência da conformidade para com as disposições planeadas e para assegurar a eficácia do SGQ

Tabela 10 – Informação documentada requerida pela ISO 14001:2015 que deve ser mantida ou retida ⁽²⁶⁾
(32)

Informação documentada requerida pela ISO 14001:2015	
Informação documentada que deve ser mantida	Informação documentada que deve ser retida
Âmbito do SGA (4.3)	Evidências de competência das pessoas (7.2)
Política Ambiental (5.2.)	Evidência da comunicação (7.4).
Riscos e oportunidade que necessitam de ser tratados (6.1.1)	Resultados da avaliação do desempenho e da eficácia do SGA (9.1.1)
Aspetos e impactos ambientais, critérios para determinar significância e aspetos ambientais significativos (6.1.2)	Evidência dos resultados da avaliação da conformidade (9.1.2)
Obrigações de conformidade (6.1.3)	Evidências da implementação do programa de auditoria e os respetivos resultados das auditorias (9.2.2)
Objetivos ambientais (6.2)	Evidências dos resultados da revisão pela gestão (9.3)
Informação documentada na medida adequada para ter confiança de que os processos estão a ser executados como planeado (6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 8.1 e 8.2)	Evidências da análise de causas das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas (10.2)
	Registos de não conformidade e ações corretivas (10.2)
	Registos resultantes das obrigações de conformidade
	Informação documentada que a Organização determina que é necessário reter como evidência da conformidade para com as disposições planeadas, e para assegurar a eficácia do SGA

Cláusula 8 - Operacionalização

Esta cláusula é provavelmente a cláusula mais específica para cada sistema de gestão, pelo que apenas serão levantadas as alterações mais genéricas para ambas as normas em estudo.

De uma forma global, esta cláusula, correspondente à fase “Do” do ciclo PDCA, trata da execução e controlo dos planos e processos que são objeto das cláusulas

anteriores. Aqui criam-se evidências de que os processos são realizados conforme o planeado e de forma a permitirem que os resultados pretendidos do SGQ e do SGA sejam alcançados. Esta cláusula trata também da execução das ações determinadas em relação às cláusulas 6.1 e 6.2, de ambas as normas.

Uma vez que com a alteração a nível da estrutura das normas de sistemas de gestão foi introduzido o requisito que exige um pensamento baseado no risco e oportunidades, as organizações ao planearem e ao controlarem os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para satisfazer os requisitos do sistema de gestão ambiental, têm de incluir o planeamento e o controlo dos riscos e oportunidades identificados. Por outro lado, o processo de revisão de ambas as normas, reconheceu a grande tendência de utilização de subcontratados, pelo que incluiu novas exigências específicas para o controlo ou influência exercida sobre os processos subcontratados. Aqui a organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços dos fornecedores externos estão conformes com os requisitos estipulados, nomeadamente os requisitos associados à compra de produtos e serviços^{(7) (26)}.

Por outro lado, no caso da norma 14001:2015, ao introduzir a perspetiva de ciclo de vida na determinação dos aspetos e impactos ambientais, houve a necessidade de alargar o estabelecimento de controlos para assegurar que os impactos ambientais possíveis ao longo de todo o ciclo de vida do produto são controlados, nomeadamente por estipulação de requisitos para o processo de design e desenvolvimento de produto ou serviço, bem como para compra de bens e serviços, que passa pela seleção de matérias-primas mais adequadas, por utilização de produtos químicos menos perigosos, embalagens ambientalmente mais amigáveis, transportes menos poluentes, linhas de produção mais eficientes, entre outros. A norma define também que os requisitos ambientais devem ser comunicados aos fornecedores e subcontratados, bem como a organização deverá fornecer informações sobre impactos ambientais significativos na entrega, utilização e tratamento de fim-de-vida dos produtos e serviços^{(26) (32)}.

Esta revisão impõe agora a necessidade de controlar as alterações planeadas, rever as consequências das alterações não planeadas e tomar as ações par mitigar efeitos adversos quando necessário.

Cláusula 9 – Avaliação do desempenho

Esta cláusula define os requisitos de monitorização, medição, análise e avaliação para obter informação válida sobre o desempenho dos seus sistemas de gestão. É através da monitorização, medição, análise e avaliação dos processos e ações tomadas nas outras cláusulas que se consegue determinar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados. Esta cláusula já cai dentro da fase “Act” do ciclo PDCA.

Enquanto a norma ISO 9001:2015 requer que sejam avaliados o desempenho e a eficácia do SGQ, através da avaliação da satisfação dos seus clientes e da conformidade com os requisitos legais, a norma ISO 14001:2015 define que o que é avaliado é o desempenho ambiental e a eficácia do SGA, através de indicadores adequados (requisito novo nesta norma).

As principais alterações que esta cláusula inclui em ambas as normas face às versões antigas é atribuir às organizações a responsabilidade de estas determinarem o que monitorizar, medir, analisar e avaliar, como, com o quê, quando e quando devem analisar e avaliar os resultados provenientes da monitorização e medição dos processos. A ISO 14001:2015 requer ainda que a organização estabeleça os critérios de avaliação do seu desempenho ambiental, usando indicadores e, que comunique, interna e externamente, a informação relevante do seu desempenho ambiental (um requisito novo estabelecido na secção 7.4). Por outro lado, na ISO 9001:2015, na secção análise e avaliação (9.1.3), a nova versão determina que não só é preciso analisar os dados resultantes da monitorização e medição (já requerido na versão anterior), como também é preciso avaliá-los, ou seja, interpretá-los e valorizá-los. Para além dos dados que eram precisos analisar já na versão de 2008, foi acrescentado o dado “eficácia das ações para tratar riscos e oportunidades” ⁽⁷⁾ ⁽²⁶⁾.

Outras alterações relevantes ocorreram nesta cláusula, nomeadamente na secção “Revisão pela Gestão”. Esta secção atribui à gestão de topo a responsabilidade de analisar criticamente os resultados da avaliação do desempenho dos sistemas de gestão, a sua eficácia, adequabilidade e o alinhamento com a estratégia organizacional para decidir sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria e respetivos recursos para a melhoria do desempenho dos sistemas de gestão da organização. Ambas as normas em estudo exigem que a revisão pela gestão ocorra em intervalos planeados,

determinados pela organização, não especificando a sua periodicidade. A revisão pela gestão deve reunir e comentar os resultados alcançados durante o período em análise, em termos de fatores com influência nos SG, desempenho dos mesmos e outros resultados obtidos, permitindo efetuar comparações de melhoria de resultados de desempenho período após período, de forma a tomar as decisões e ações necessárias à definição do planeamento dos SG e dos objetivos a estes associados ⁽⁷⁾ ⁽²⁶⁾.

As alterações que ocorreram nesta secção de uma versão para a outra prendem-se essencialmente com as entradas /informação a recolher para a revisão, para além do conceito “entradas para a revisão” ter saído também, como resumido na Tabela 11.

Tabela 11 – Informações novas a recolher para a “Revisão pela Gestão” na nova versão das normas ISO 9001 e ISO 14001 ⁽⁷⁾ ⁽³⁵⁾

Informações novas a recolher para a “Revisão pela Gestão”	
ISO 14001:2015	ISO 9001:2015
Alterações nas questões internas e externas relevantes ao sistema	
Alterações nas necessidades e expectativas das PI's	Retorno de informação das PI's relevantes
Alterações nos riscos e oportunidades	Desempenho dos fornecedores externos
Adequabilidade de recursos	
Tendência do cumprimento das obrigações de conformidade	Grau de cumprimento dos objetivos da qualidade
	Eficácia das ações para tratar riscos e oportunidades

Também foram verificadas alterações ao nível das saídas da revisão pela gestão, Tabela 12. Estas saídas saem sob a forma de decisões e ações decorrentes da análise dos SG efetuadas pela gestão de topo relativas a oportunidades de melhoria, necessidades de recursos e quaisquer necessidades de alterações de sistema.

*Tabela 12 – Saídas novas da "Revisão pela gestão" requeridas pela nova versão das ISO 9001 e 14001 ⁽⁷⁾
(26)*

Saídas novas da “Revisão pela Gestão”	
ISO 14001:2015	ISO 9001:2015
Conclusões sobre a contínua pertinência, adequação e eficácia do SGA	Saem: Decisões e ações de melhoria do produto relacionadas com requisitos do cliente e sobre a melhoria da eficácia do SGQ e dos seus processos
Ações para objetivos não cumpridos	É incluída a menção a oportunidades de melhoria
Necessidade de recursos	
Oportunidades para melhorar a integração do SGA com outros processos de negócios, se necessário	
Quaisquer implicações para a orientação estratégica da organização	

Cláusula 10 – Melhoria

Num mundo de negócios que se altera a cada instante, nem tudo acontece como planeado. Esta cláusula observa modos de abordar as não conformidades e ações corretivas, bem como as estratégias para a melhoria numa base contínua. Deste modo, esta cláusula consiste em identificar oportunidades de melhoria nos sistemas de gestão, introduzindo requisitos para tratar não conformidades e ações corretivas. Uma não conformidade é a não satisfação de um requisito, enquanto que uma ação corretiva é a ação tomada para eliminar a causa de uma não conformidade e prevenir a sua repetição.

A principal alteração nesta cláusula nas normas ISO 9001 e ISO 14001, face às revisões anteriores, prende-se com a eliminação do requisito “ações preventivas” e pela introdução do pensamento baseado no risco e de novas exigências para as ações corretivas. A primeira exigência é reagir às não conformidades e tomar medidas, conforme adequado, para controlar e corrigir a não conformidade e tratar as suas consequências; a segunda é determinar se existem não conformidades semelhantes ou se poderiam ocorrer num outro local da organização, levando a ações corretivas adequadas em toda organização se tal for adequado. Assim, a nova revisão das normas não explicita as ações preventivas uma vez que a filosofia PDCA e a orientação para a análise de risco e oportunidades reforça o caráter preventivo que é inerente ao sistema.

O SG passa a atuar como uma ferramenta preventiva. Esta alteração foi feita intencionalmente e não deve ser encarada como perda de importância das ações preventivas, antes pelo contrário, o objetivo principal deve ser o de prevenir problemas e esta abordagem está incorporada nas normas de SG através do pensamento baseado no risco, em que os riscos devem ser tomados em consideração de uma forma contínua e sujeitos a mitigação, quando necessário, para prevenir não conformidades ^{(7) (35) (26)}.

6.3.2. Principais alterações decorrentes da revisão de 2015 na norma ISO 9001

Produtos e serviços

A versão nova da ISO 9001 dá uma melhor aplicabilidade a serviços, uma vez que ao fazer uso do termo “produto e serviços” em vez de “produtos”, ao clarificar a linguagem e os requisitos e fazendo um redesenho de requisitos prescritivos orientados para produto, facilita a interpretação no contexto das organizações prestadoras de serviços.

Exclusões

O termo exclusão foi eliminado da norma ISO 9001. Quando um requisito desta norma estiver dentro do âmbito da organização e possa ser cumprido, deverá ser aplicado, não podendo a organização decidir o contrário. Caso não seja possível aplicar um determinado requisito da ISO 9001:2015, esta impossibilidade deverá ser justificada e esta situação não deverá afetar a capacidade e a responsabilidade da organização em assegurar a conformidades dos seus produtos e serviços. Contrariamente à ISO 9001, a ISO 14001 requer que toda a norma seja aplicada no âmbito definido ⁽²⁶⁾.

Abordagem por processos

A organização determina e gere os seus processos necessários para alcançar os resultados pretendidos, usando uma abordagem sistêmica de gestão. A abordagem por processos é um dos sete princípios de gestão da qualidade nos quais a ISO 9001 se baseia

e permite que os resultados sejam mais rapidamente e eficientemente atingidos, por economização de esforços e recursos, quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. A aplicação desta abordagem num sistema de gestão da qualidade permite a satisfação dos requisitos, o desempenho eficaz dos processos e uma melhoria dos mesmos baseada na análise de dados e informação. Neste sentido, as atividades de trabalho geram valor para o cliente e outras partes interessadas. Como já referido, um dos principais resultados a atingir é garantir que a organização fornece produtos e serviços que satisfazem as necessidades e expectativas dos seus clientes.

A **secção 4.4. – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos**, define os requisitos de abordagem por processos segundo a lógica PDCA de melhoria contínua, e requer agora com a nova versão a integração dos riscos e oportunidades. Assim, nesta nova versão da ISO 9001 são definidos mais requisitos para os processos do que na versão anterior, nomeadamente: determinar entradas requeridas e saídas esperadas, atribuir responsabilidades e autoridades para os processos e tratar os riscos e oportunidades determinados pela organização. Sendo ainda as fases de avaliação dos processos, alteração, análise e melhoria, mais explícitas. Os requisitos associados à abordagem por processos estão agora mais claros e reforçados ao longo de toda a norma ⁽⁷⁾.

É de notar que nesta secção é introduzida a noção de risco na definição da abordagem por processos – riscos para a conformidade dos processos, produtos e serviços que tenham influência na satisfação do cliente.

Conhecimento organizacional

Este requisito (7.1.6) é um dos requisitos que se destaca na cláusula 7 da norma ISO 9001:2015, para além do requisito 7.5 – “Informação documentada” já tratado. Este requisito pretende enquadrar o conhecimento organizacional como um recurso fundamental de suporte ao SGQ e ao alcance dos resultados pretendidos ⁽⁷⁾.

O conhecimento organizacional consiste no conhecimento específico da organização, que resulta da experiência pessoal e coletiva. Este pode residir nas pessoas, estar registado em suportes físicos ou digitais, ou ser refletido em processos. Por

exemplo, a documentação de um processo de produção de produtos alimentares é conhecimento organizacional, tal como a experiência das pessoas associada aos produtos, serviços e processos da organização. Com a introdução deste requisito, a organização assegura que o conhecimento está retido na organização e não só nas pessoas, pois mesmo que as pessoas que detêm esse conhecimento saiam da empresa, o conhecimento está mantido dentro da empresa, quer seja em suporte documental, quer seja por passagem dessa experiência, de forma antecipada, para outro colaborador. É assim fundamental que esse conhecimento seja gerido e é importante que a organização tenha recursos e processos necessários para ⁽⁷⁾:

- Prevenir a perda de conhecimento que possa ocorrer em diversas situações, nomeadamente a resultante da rotação das pessoas ou por dificuldade na retenção e partilha de informação;
- Encorajar a organização a adquirir conhecimento, nomeadamente através da aprendizagem a partir da experiência;
- Manter a validade e disponibilidade do conhecimento, através de, por exemplo, plataformas informáticas com possibilidade de pesquisa e de integração sobre o conhecimento adquirido.

Deste modo, como referenciado no ponto A.7 do anexo A da norma ISO 9001:2015, este requisito da norma “trata da necessidade de determinar e gerir o conhecimento de que a organização dispõe, para assegurar a operacionalização dos seus processos e para que possa obter a conformidade de produtos e serviços”. Assim, este requisito tem por finalidade focar a atenção no conhecimento coletivo e na partilha do conhecimento.

6.3.3. Principais alterações decorrentes da revisão de 2015 na norma ISO 14001

Política Ambiental

A versão anterior da norma pedia um compromisso para a prevenção da poluição, contudo, a nova versão adota o conceito mais abrangente de proteção do ambiente, que para além de incluir a proteção do ambiente, agora deve incluir não só a prevenção da poluição, como o uso sustentável de recursos, a mitigação e a adaptação a alterações climáticas, a proteção da biodiversidade e dos ecossistemas, quando relevantes para o contexto da Organização. Deste modo, a nova versão destaca os SGA como o pilar ambiental para o desenvolvimento sustentável ⁽²⁶⁾.

Aspetos Ambientais e Perspetiva de Ciclo de Vida

A mais recente versão da norma ISO 14001 impõe às organizações que estas considerem e controlem os aspetos e impactos ambientais desde a aquisição das matérias-primas até ao tratamento de fim de vida dos produtos por si gerados e não apenas os aspetos ambientais associados ao fornecimento de produtos/serviços, como acontecia na versão antiga deste referencial normativo, estendendo assim esse controlo até ao uso e fim de vida dos mesmos – perspetiva de ciclo de vida. Deste modo, a organização precisará de considerar cuidadosamente as etapas do produto/serviço que podem ser controladas, aquando o planeamento do seu sistema de gestão ambiental, quer de forma individual ou integrada com outro sistema de gestão (cláusula 6.1.2. – Aspetos Ambientais).

A perspetiva de ciclo de vida implica a consideração do ciclo de vida a nível de material associado aos produtos e serviços e inclui as seguintes fases: aquisição, design e desenvolvimento, produção, transporte, entrega, uso, tratamento de fim-de-vida e disposição final, como esquematizado na Figura 11 ⁽²⁶⁾.



Figura 11 – Perspetiva de ciclo de vida ⁽²⁶⁾.

Esta alteração não implica a existência de um requisito para avaliação do ciclo de vida; a norma estabelece que é suficiente uma reflexão séria sobre as etapas do ciclo de vida que podem ser controladas ou influenciadas pela organização.

Existem dois tipos de aspetos ambientais ⁽²⁶⁾:

- Controláveis – aspetos controlados diretamente pela organização, tais como, utilização de matérias-primas, consumo de energia, produção de resíduos ou emissões gasosas, entre outros.
- Influenciáveis – aspetos controlados indiretamente pela organização, sobre os quais pode exercer uma influência, por exemplo os associados às atividades, produtos e serviços de clientes ou fornecedores.

Uma vez identificados os aspetos ambientais, devem ser determinados os que têm ou podem ter um impacto significativo no ambiente. Um aspeto ambiental significativo pode provocar um ou mais impactos ambientais significativos e por isso, podem criar riscos e oportunidades que necessitam de ser tratados, por meio de ações, para assegurar que a organização pode atingir os resultados pretendidos do seu sistema de gestão ambiental ⁽³²⁾. É por esta razão que os aspetos ambientais entram na metodologia de identificação de riscos e oportunidades.

Esta nova revisão para além de impor que na determinação dos aspetos ambientais deve ser considerada a perspetiva de ciclo de vida, exige ainda que os aspetos ambientais significativos sejam comunicados a todos os níveis e funções da organização ⁽³⁵⁾.

Assim, o ciclo de vida dos produtos e serviços deve ser considerado quer na determinação dos aspetos ambientais, como no controlo operacional, concretamente na aquisição das matérias-primas, no *design* e desenvolvimento, nos requisitos ambientais de compra de produtos e serviços, na comunicação de requisitos ambientais relevantes aos fornecedores, e na necessidade de fornecer informações sobre os potenciais impactos ambientais significativos associados ao transporte ou distribuição, à utilização, ao tratamento de fim-de-vida e ao destino final dos produtos e serviços ⁽³⁾.

6.4. Implementação de algumas alterações das versões de 2015 das normas ISO 9001 e ISO 14001

Como forma de preparar a organização para fazer face às novas exigências da revisão de 2015 sobre os referenciais normativos que constituem o Sistema de Gestão Integrado da empresa Primor, concretamente a ISO 9001 e ISO 14001, a empresa foi trabalhando ao longo do presente ano no sentido de responder aos novos requisitos introduzidos. Seguidamente serão abordadas algumas das principais alterações que foram analisadas e implementadas pela organização até à entrega desta dissertação.

6.4.1. Identificação do contexto da organização

Como já referido, a nova versão das normas ISO 9001 e ISO 14001 exige às empresas que se pretendem certificar nestes referenciais que determinem as questões internas e externas com influência no negócio, isto é, o contexto específico do negócio no qual operam. Para esta determinação fez-se uso de uma ferramenta muito utilizada no auxílio às organizações no planeamento estratégico – a matriz SWOT, que apresenta como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa, com a finalidade de otimizar o seu desempenho

no mercado. Esta ferramenta assenta assim numa análise interna dos pontos fortes e dos pontos fracos do negócio, assim como numa análise do ambiente externo, tanto a nível das oportunidades, como das ameaças às quais a empresa está exposta. O primeiro ambiente de análise – interno, refere-se basicamente à própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui face aos concorrentes e ao mercado. Já o segundo ambiente – externo, conta com questões de força maior que podem estar fora do controlo da empresa. Entende-se por:

- **Forças:** vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes, podendo ser vistas como as aptidões mais fortes da mesma. Podem ser determinadas por identificação das melhores atividades, melhores recursos, maior vantagem competitiva, entre outros;
- **Fraquezas:** aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo a progressão do negócio. Podem ser encontradas fraquezas questionando-se se a mão-de-obra é capacitada, se há lacunas na formação dos colaboradores, porque é que a concorrência foi preferida, entre outras;
- **Oportunidades:** forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe um controle sobre as mesmas, pois elas podem ocorrer de diversas maneiras, nomeadamente por mudanças políticas, investimentos externos, entre outros.
- **Ameaças:** forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratados com muita cautela, pois podem prejudicar o plano estratégico da empresa, bem como os seus resultados.

Assim, o uso contínuo desta ferramenta pode representar uma evidência de que a organização atende à cláusula 4.1 de ambas as normas. Na Tabela 13 encontra-se a análise SWOT referente à Primor, que permitiu a definição do contexto da organização.

Tabela 13 – Análise SWOT para identificação do contexto da organização

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Boa integração das tecnologias de informação implementadas; - Equipa jovem e empenhada; - Aposta na inovação dos produtos; - Integração do Grupo com elevada partilha de conhecimento (conhecimento verticalizado); - Elevado número de clientes; - Razoável grau de cumprimento das especificações dos clientes; - Presença na generalidade dos distribuidores com marca Primor; - Produto reconhecido e com distinções (ex: Bacon de Peru premeado); - Certificações QASA (Qualidade, Ambiente, Segurança Alimentar) e IFS. - Projeto de unificação dos sistemas; - Pensamento interiorizado de redução de desperdícios; - Known-how e capital; - Capacidade de resposta a clientes exigentes (ex: OSI, Lidl); - Capacidade de interação com Universidades; - Emergências Ambientais não relevantes; - Ligação das águas residuais ao coletor municipal; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca uniformização dos Sistemas de Gestão QASA; - Estrangulamento processual nas estufas; - Fraca política de substituição dos RH; - Elevada rotatividade dos RH e dificuldades de recrutamento; - Falhas na comunicação interna (método a melhorar); - Problemas de reposta a manutenções (instalações antigas); - Tecnologia de processo a carecer de melhoria/atualização; - Falhas no planeamento de novos produtos (técnico/comercial/produção); - Equipa pouco especializada no ramo ambiental; - Produção própria de suínos interrompida; - Descreditação no sistema (ex: fugas de água); - Consumos de água e de energia significativos; - Falta de disponibilização de recursos materiais e de equipamento de substituição; - Carência da capacidade de frio; - Custos fixos altos; - Variabilidade das MP's (dificuldade em conhecer o ciclo de vida); - Protudo perecível;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento em novos mercados (américa latina); - Crescimento no segmento de mercado (HORECA); - Desenvolvimento de embalagens inovadoras/funcionais para os produtos; - Parcerias com Universidades para desenvolvimento de novos produtos e outras entidades externas (ex: Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes - APIC); - Integração física das empresas do grupo a par da verticalização do negócio; - Aplicação das MTD's (Melhores Técnicas Disponíveis) do sector a unidades sem essa obrigatoriedade legal; - Marca reconhecida pelo mercado, com tradição e inserida numa vizinhança familiarizada com o ramo de "Charcutaria" e numa região com abundância de água e próxima de fornecedores de matéria-prima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa localizada junto de habitações e em meio rural (ruído e odores); - Maior dependência de fornecedores, por abandono de produção de suínos por parte do grupo; - Alterações dos hábitos alimentares da população; - Preocupações crescentes da população com as questões de saúde; - Redução de mão-de-obra especializada disponível; - Alterações climáticas (com influência nas centrais de frio e consumo de água, p.e.); - Setor com muitas exigências legais e com constantes alterações; - Aumento do consumo de aves, com implicações diretas no consumo de enchidos e fumados.

ANÁLISE EXTERNA

6.4.2. Identificação das partes interessadas e das suas necessidades e expectativas

A organização com o intuito de alinhar cada vez mais a sua atividade aos valores e expectativas das suas PI's e, consequentemente, respondendo ao requisito 4.2 – Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas, fez um levantamento das partes interessadas consideradas relevantes para o seu SGI, bem como das suas necessidades e expectativas.

Uma vez que a ISO 14001:2015, em particular, para além de requerer a identificação das PI's e das suas necessidades e expectativas, exige também que se estude as necessidades e expectativas que devem ser consideradas “obrigações de conformidade”, a Primor atendeu também a este requisito aquando da identificação das PI's relevantes ao seu sistema de gestão. Na Tabela 14 são apresentadas as partes interessadas relevantes, bem como as suas necessidades e expectativas, identificadas pela Primor.

Foram identificadas outras partes interessadas, contudo não foram consideradas relevantes para o SGI da organização. De entre as mesmas, destacam-se universidades e centros de investigação, sindicatos, seguradoras, associações empresariais, comunicação social, entre outros.

Tabela 14 – Identificação das partes interessadas relevantes e expectativas e necessidades associadas às mesmas

Partes Interessadas	Necessidades	Expectativas	Requisitos / Obrigações de Conformidade
Colaboradores	Remuneração de acordo com o contrato e no tempo previsto; Meios adequados para o exercício da função (EPI, Instrumentação, Ferramentas); Promoção das competências dos colaboradores; Conhecimento dos objetivos da organização e da função a desempenhar; Garantia de estabilidade (continuidade de emprego);	Reconhecimento e remuneração face ao desempenho; Bom ambiente de trabalho; Progressão no exercício das funções; Ritmo de trabalho adequado;	Contrato de Trabalho; Procedimento de Processamento de Salários / Banco de Horas, Formação, Comunicação; Descritivo de Funções; Registo de Entrega de EPI's / Plantas dos Recursos;
Cliente - Empresarial	Cumprimento dos prazos de entrega combinados; Cumprimento das especificações do produto e serviço acordadas; Disponibilidade de pessoa de contacto de acordo com o Caderno de Encargos; Cumprimento do tempo de resposta a reclamações; Disponibilidade para resolver problemas (ex: devoluções) Disponibilização de informação sobre a qualidade do produto (ex: certificações de produto, certificados de conformidade, etc...)	Preços baixos dos produtos e serviços; Apresentação de novos produtos e serviços; Preparação adequada do produto para rápida integração nos processos do cliente; Produtos e serviços ambientalmente seguros; Fornecimento de produtos dentro das especificações estipuladas;	Caderno de Encargos e Contratos; Especificações e Fichas Técnicas dos Clientes; Procedimentos: Comercial, Avaliação da Satisfação do Cliente e Tratamento de Reclamações; Procedimentos Específicos dos Clientes; Matriz de Tempos de Resposta aos Clientes (a definir); Indicadores de Desempenho dos Processos; Requisitos ambientais do cliente (ex: embalagem retornável, sem ser de madeira, ...);
Acionistas	Crescimento do Volume de Negócios; Diminuição dos Gastos/Despesas; Crescimento do Lucro; Ausência de Multas/Contraordenações - conformidade legal ao menor custo;	Reconhecimento/Valorização das Marcas e Empresas; Satisfação dos Clientes; Ausência de conflitos com a vizinhança e entidades externas; Cumprimento de directrizes estratégicas do grupo;	Plano de Negócios e Objetivo do Ano; Indicadores de Desempenho dos Processos; Existe Departamento de Compliance; Procedimento de Acesso à Legislação e Avaliação da Conformidade / Subcontratação do serviço auditoria conformidade; Relatório de Avaliação da Conformidade;

Tabela 14 (Continuação) – Identificação das partes interessadas relevantes e expectativas e necessidades associadas às mesmas

Partes Interessadas	Necessidades	Expectativas	Requisitos / Obrigações de Conformidade
Fornecedores	Cumprimento dos prazos de pagamento acordados; Produto e Serviço bem especificado; Garantir condições operacionais de realização do serviço (onde aplicável);	Flexibilidade na resposta a imprevistos/emergências; Aumento do volume de fornecimentos; Ausência de reclamações de clientes; Boa avaliação do seu desempenho por parte do seu cliente;	Contratos de Fornecimento / Nota de Encomenda; Caderno de Encargos para o Fornecedor; Procedimento Compras e Seleção de Fornecedores, Financeiro; Indicadores de Desempenho dos Processos; Registo de Prestação de Serviço;
Cliente - Consumidores Finais	Acesso a produtos de qualidade; Garantias de segurança do produto; Informação fidedigna na rotulagem; Relação qualidade -preço justa;	Responsabilização da Organização face a problemas de segurança alimentar; Compra de produtos com garantia de qualidade e ambientalmente seguros; Produtos a preços baixos; Apresentação de produtos inovadores e que seguem as tendências;	Requisitos de clientes; Caderno de Encargos com clientes; Procedimentos de controlo de qualidade e segurança alimentar, avaliação da satisfação do cliente; Central de tratamento de reclamações;
Comunidade Envolvente	Necessidade de cumprimento dos requisitos legais ambientais; Resolução de eventuais reclamações (problemas sociais ou ambientais); Controlo da poluição sonora, hídrica e odorífera;	Disponibilidade para realização de visitas; Disponibilidade para realização de estágios ou trabalhos académicos; Participação em atividades sociais, até mesmo de carácter ambiental; Disponibilidade para recrutamento de mão-de-obra da região;	
Entidades Reguladores (ex: DGAV)		Cumprimento das imposições de obrigações; Utilização das melhores práticas de fabrico;	Resposta a relatórios efetuados pela entidade reguladora; Aplicação dos requisitos legais estabelecidos;

6.4.3. Reformulação da Abordagem por Processos

Com o intuito de responder ao requisito 4.4. específico da norma ISO 9001 – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos, a Primor sentiu a necessidade de reformular a sua abordagem por processos, definindo novos processos e reestruturando outros. Com a reformulação da abordagem por processos, a organização pretende responder aos requisitos reajustados aquando da nova revisão da norma, nomeadamente: determinar entradas requeridas e saídas esperadas, atribuir responsabilidades e autoridades para os processos e tratar os riscos e oportunidades determinados pela organização.

Neste sentido, foram redesenhados os processos do sistema de gestão, determinada a sequência e a interação entre eles e definidos os seus indicadores. Anualmente, aquando da revisão pela gestão, são avaliados os indicadores dos processos, fazendo-se um balanço do cumprimento dos mesmos e avaliando a eficácia de cada processo.

A Primor identificou os seguintes processos:

- Processos transversais (T): processos transversais ao Grupo Primor, que garantem as condições e os recursos necessários à atividade de negócio;
- Processos Operacionais (O): processos de realização da atividade, isto é, processos que acrescentam valor à empresa, relacionados diretamente com o produto;
- Processos de Suporte (S): processos de apoio ao funcionamento da organização, isto é, que servem de sustento aos outros processos, mas que não geram valor de uma forma direta (relacionados indiretamente com o produto).

A organização, na sua abordagem por processos, assumiu o princípio de que apenas devem ser geridos como processos aqueles para os quais seja desejável estabelecer objetivos quantitativos e os respetivos indicadores de desempenho.

Cada um dos processos é apresentado por intermédio de mapas de processo, onde se define nomeadamente: missão, entradas, saídas, responsáveis, atividades

principais e sua descrição e documentação de apoio associada. Existem ainda, associados a cada um dos processos, um conjunto de objetivos e respetivos indicadores, estabelecidos de forma a garantirem o alinhamento com a política de gestão, permitindo a avaliação do desempenho dos processos, como requerido na cláusula 9.

No Grupo Primor o planeamento da qualidade, segurança alimentar, ambiente e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) é assegurado pelo cumprimento dos vários procedimentos estabelecidos para cada processo identificado, cuja implementação e manutenção é da responsabilidade dos diferentes departamentos envolvidos.

O processo de reformulação da abordagem por processos resultou no desenvolvimento de três novos processos: Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Gestão Económico Financeiro.

Os processos “Gestão Estratégica” e “Gestão Operacional” foram desenvolvidos numa ótica de uniformização dos sistemas de gestão das três empresas do Grupo Primor (Primor, ICM e CC). Face a esta intenção, e à perspetiva que devia de existir um “Departamento da Qualidade Corporativo”, considerou-se desenvolver estes processos que seriam transversais ao Grupo e que iriam definir de modo mais estratégico e operacional e macro as atividades das diferentes empresas do Grupo. O processo transversal “Gestão Estratégico” tem como principais atividades a consolidação das intenções estratégicas do Grupo Primor, das políticas, do desdobramento das mesmas em objetivos, da realização da análise do contexto e dos resultados decorrentes da gestão dos objetivos, da gestão dos requisitos das partes interessadas e da revisão do SG. Por outro lado, o processo “Gestão Operacional” é responsável pela consolidação do modelo de gestão de processos e do modelo organizacional, bem como da gestão da informação documentada, da legislação e regulamentação, das alterações com impacto nos SG, das não conformidades transversais, gestão das auditorias aos SG, da comunicação e do risco, para além de preparar a revisão dos SG.

Relativamente ao processo “Gestão Económico Financeiro” foi desenvolvido para resposta a exigências da nova versão das normas, nomeadamente a questão do ciclo de vida e requisitos das partes interessadas, sendo um processo que “irá fechar” o momento de fornecimento do produto. O processo irá representar o que na Primor se

faz ao nível do “Serviço de Apoio ao Cliente” (SAC) e ao nível do “Departamento de Apoio Financeiro” (DAF), nomeadamente na questão da emissão de faturas, controlo de crédito do cliente e pagamento da fatura por parte do cliente.

Outra alteração decorreu no processo anteriormente designado por “Higiene e Segurança no Trabalho” (HST), uma vez que foi incorporado no processo de “Gestão de Recursos Humanos” (RH), dado que na organização a temática HST encontra-se inserida no mapeamento do processo de RH. Para as duas situações (HST e RH), o gestor do processo é o mesmo e, portanto, tomou-se a decisão de incluir tudo num só processo, de modo a simplificar o mapa de processos.

Outra reformulação ocorreu ao nível do processo “Gestão da Qualidade” que anteriormente era tratado como um processo isolado no mapa de processos, isto é, que não se incluía nos processos transversais, operacionais ou de suporte. Este processo foi incluído nos processos de suporte, uma vez que se considerou que acaba por ser um processo de suporte aos restantes processos e também numa perspetiva de simplificação do mapa de processos. Este processo atua desde o controlo de qualidade do produto, até à medição do desempenho dos processos e melhoria contínua.

O modelo proposto para caracterizar a sequência e interligação entre os processos é a que se encontra esquematizada na rede de processos a seguir apresentada na Figura 12.

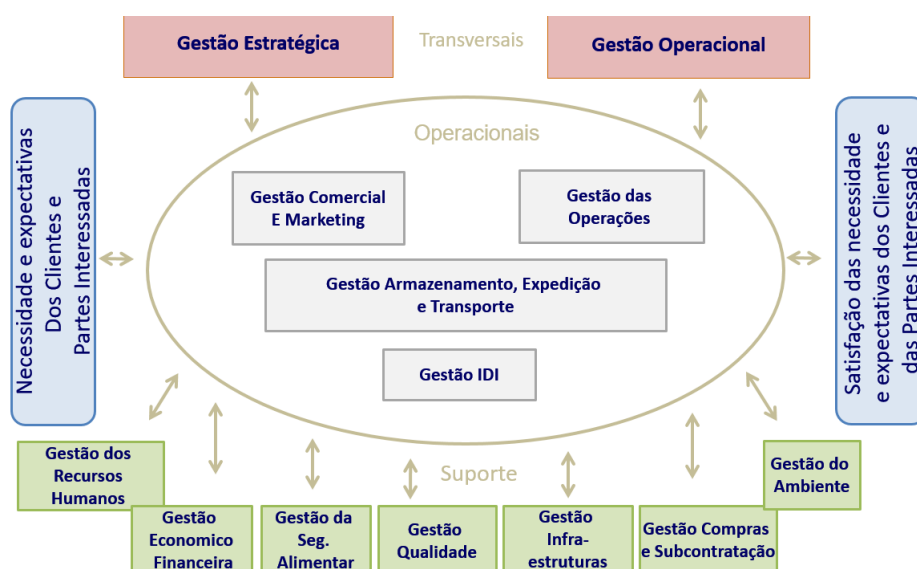


Figura 12 – Modelo proposto para a matriz sequencial dos processos constituintes do sistema de gestão integrado.

Como referido, para cada processo tem de se determinar as entradas, saídas do mesmo, bem como os seus responsáveis. Neste sentido, com o objetivo de manter atualizada a informação relativa dos diferentes processos e de forma a responder aos requisitos da norma ISO 9001, a empresa reviu todos os mapas de processo existentes. No anexo II e, a título de exemplo, encontram-se os mapas de processo que caracterizam os processos “Gestão Estratégica”, “Gestão Operacional” e “Gestão da Qualidade”.

6.4.4. Identificação e plano de gestão dos riscos e oportunidades

Uma vez que a versão de 2015 dos referenciais normativos ISO 9001 e 14001, por intermédio do requisito 6.1 – Ações para tratar riscos e oportunidade, exige à organização que identifique os riscos e oportunidades (R&O) associados à sua atividade, fazendo uso do pensamento baseado no risco, a Primor fez o levantamento dos mesmos. Este requisito, para além de pedir à organização que identifique os R&O, define que devem ser tomadas ações para tratar dos riscos considerados significativos, após uma avaliação dos mesmos segundo uma matriz de avaliação de criticidade.

Para a identificação dos R&O foram consideradas as saídas da cláusula 4 (questões internas e externas à organização e as Pl's), bem como os aspetos ambientais e obrigações de conformidade levantados por exigência da ISO 14001:2015.

Através do cruzamento das forças e oportunidades identificadas, bem como das fraquezas e ameaças por recurso à análise SWOT, foi possível identificar, respetivamente, algumas oportunidades e riscos, apresentados seguidamente na Tabela 15.

Tabela 15 – Identificação de riscos e oportunidades, fazendo uso da análise SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos fortes/ Forças	Pontos fracos/ Fraquezas
ANÁLISE EXTERNA	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalização do negócio, com possível integração de instalação de subprodutos, reutilização de água,... - Benchmarking alargado - levantamento das boas práticas do grupo e uniformização das mesmas, biblioteca de dados, base de dados comum, exigências dos clientes, fornecedores, MTD's, visitas; - Fomentar a criação de um Centro Tecnológico Agro-alimentar para elaborar benchmarking do sector; - Desenvolver relação com fornecedores, tanto quanto possível, próximos fisicamente, para desenvolver o seu desempenho ambiental; - Sensibilização nas escolas para a temática ambiental; - Reutilização de água; 	
	Ameaças		<ul style="list-style-type: none"> - Perda de conhecimento organizacional; - Incumprimento legal; - Falta de recursos que ponham em causa o cumprimento dos objetivos estabelecidos (ex: mais resíduos, maiores consumos energéticos, falta de recursos técnicos especializados (ex: frio), falta de RH); - Falta de matéria-prima, que pode condicionar o cumprimento de requisitos legais e o desempenho ambiental; - Falta de comunicação, que pode levar a incumprimentos, custos, desperdícios... - Construção de uma nova unidade sem o devido planeamento prévio; - Falta de planeamento (levantamento de riscos, necessidades de manutenção, ...).

Adicionalmente aos R&O identificados através da análise SWOT, foram identificados outros, por consideração de outros pontos levantados como resposta aos diferentes requisitos das normas em questão, como apresentados na Tabela 16. Adicionalmente à identificação dos R&O, procedeu-se à avaliação de risco dos mesmos, em função da probabilidade de ocorrência e da severidade do risco identificado, por recurso à matriz de avaliação apresentada na Figura 13. A partir da mesma, a organização conseguiu aferir quais dos riscos identificados precisam de ser priorizados e geridos de forma a os atenuar ou até mesmo, os eliminar. Deste modo, para os riscos considerados significativos (riscos com avaliação ≥ 6) a empresa definiu um plano de ações de forma a gerir a implicação dos mesmos na atividade e objetivos da organização. Na Tabela 16 estão definidos alguns dos R&O identificados pela Primor, bem como o nível de criticidade dos mesmos e o respetivo plano de ações para tratar dos riscos considerados significativos.

		Consequência (CS)		
		1	2	3
Probabilidade (PR)	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9

Consequência		Probabilidade	
Descrição	CS	PR	Descrição
Consequência reduzida num pensamento baseado no risco (PBR)	1	1	Tendência reduzida
Consequência de dimensões médias num pensamento baseado no risco (PBR)	2	2	Tendência média
Consequência elevada num pensamento baseado no risco (PBR)	3	3	Tendência alta

Figura 13 – Matriz de avaliação de risco.

Na Tabela 16 é feita ainda uma distinção colorimétrica dos riscos e oportunidades. Os riscos identificados por intermédio da análise SWOT usada para a determinação do contexto da organização estão identificados a azul, sendo que os restantes estão apresentados a preto. Por outro lado, as oportunidades encontram-se destacadas a verde.

Tabela 16 – Identificação dos R&O e ações para os tratar

Fonte do risco/oportunidade	Identificação do risco/oportunidade	R ou O?	Descrição Consequência	CS	PR	Descrição Probabilidade	Avaliação Risco	Planos de ações para RO que necessitam de ser tratados
4.1 e 4.2	Construção de nova unidade sem devido planejamento	R	Não são potenciadas as boas práticas, nem aplicado o PBR	3	1	A probabilidade de construção da nova unidade (a curto/médio prazo) é ainda baixa	3	---
4.1 e 4.2	Falta de recursos disponíveis para manter um SG eficaz	R	Incumprimento de objetivos de desempenho ambiental, falta de manutenção, falta de material de apoio, falta de recursos humanos, falta de recursos humanos com as valências necessárias, perda de conhecimento organizacional,...	3	2	Evidências de alguma rotatividade e consequentemente, de perda conhecimento organizacional, que poderá levar ao incumprimento legal; RH poucos especializados em questões ambientais; equipamentos de apoio em falta e RH insuficientes face ao nº de ocorrências de manutenção	6	Plano de Contingência
4.1 e 4.2	Falha de Integração dos sistemas	R	Menor Performance em auditoria	2	1	Equipas treinadas, com formação e com apoio técnico externo	2	Plano de Transição/integração
4.1 e 4.2	Rotatividade	R	Falha de requisitos legais, especificações, falta de conhecimento organizacional	3	3	Quadros Superiores com tempo reduzido de permanência no Grupo	9	Retomar o projeto "Aprimorar"; Passagem de conhecimento/documentar conhecimento organizacional;
4.1 e 4.2	Equipamentos desgastados	R	Geração de mais resíduos de embalagem não reciclável	2	3	Equipamento de vácuo com má performance	6	Análise de risco das máquinas para substituição para entrar nos novos investimentos (Budget)

Tabela 16 (Continuação) – Identificação dos R&O e ações para os tratar

Fonte do risco/oportunidade	Identificação do risco/oportunidade	R ou O?	Descrição Consequência	CS	PR	Descrição Probabilidade	Avaliação Risco	Planos de ações para RO que necessitam de ser tratados
4.1 e 4.2	Falta de água	R	Para abate/higienização/incorporação no produto e arrefecimento - sustentabilidade do negócio	3	3	Com integração das 3 unidades	9	Planeamento da nova unidade
4.1 e 4.2	Falha de energia	R	Para abate/higienização/incorporação no produto e arrefecimento - sustentabilidade do negócio	3	2	Falhas de energia recorrentes, mas em pequenos períodos	6	Planeamento de simulacro de falha energia (sem capacidade interna de resposta) Contacto com Engº. Luís Fonseca para caracterização da situação e acções imediatas (MAN)
4.1 e 4.2	Desenvolver o crescimento ambiental dos parceiros e fornecedores	O	Evidenciar valores de proximidade e profissionalismo, a par do pensamento de ciclo de vida	3	2	Tendência média de realização, que pode ser potenciada à semelhança, pe, do que faz a IKEA	6	Apostar na definição de Requisitos de Compra didáticos e equacionar a prestação de formação gratuita a parceiros
4.1 e 4.2	Levantamento BP Ambientais exigidas pelos clientes de referência, MTD's, Universidades e outros contactos privilegiados, Portal Participa, EMAS, Declaração Ambiental de Produto,... Outras normas ambientais e fomentar as sinergias nas 3 unidades	O	Aumento do conhecimento da organização	1	1	Tendência reduzida	1	---

Tabela 16 (Continuação) – Identificação dos R&O e ações para os tratar

Fonte do risco/oportunidade	Identificação do risco/oportunidade	R ou O?	Descrição Consequência	CS	PR	Descrição Probabilidade	Avaliação Risco	Planos de ações para RO que necessitam de ser tratados
4.1 e 4.2	Fomentar criação Pólo Tecnológico da Carne em Famalicão e elaboração benchmarking ambiental do sector	O	Estar na vanguarda do seu sector de atividade	3	2	Já está em desenvolvimento a criação de um Centro de Competências do Agroalimentar para o setor das carnes, do qual a Primor detém parte do projeto	6	Apostar na criação do pólo, sendo a Primor uma empresa impulsionadora para projetos de inovação no sector, com o intuito de captar tendências de mercado, mão de obra especializada, promover investigações para melhorias e inovações de produto, identificar necessidades tecnológicas e operacionais para o setor; é um agente proporcionador do aumento das exportações e da criação de valor no setor das carnes de forma integrada e sustentável
4.1 e 4.2	Construção de nova unidade, que incorpora de raiz as MTD's e outras BP Ambientais, e que constitua um exemplo de economia circular	O	Evidenciar que o compromisso com o ambiente é uma bandeira do Grupo Primor	3	1	A probabilidade de integração de instalação de subprodutos e aproveitamento do biogás é baixa	3	---
6.1.3 - Obrigações de Conformidade	Instalações ruidosas, antigas, com vizinhança paredes meias.	R	Incomodidade da vizinhança com ruído, devido a uma unidade de máquinas próxima de habitações.	3	3	Probabilidade de falha de incumprimento legal (níveis de ruído na iminência de serem ultrapassados)	9	Plano de Gestão das Modificações (estão previstas intervenções na sala de máquinas)

Tabela 16 (Continuação) – Identificação dos R&O e ações para os tratar

Fonte do risco/oportunidade	Identificação do risco/oportunidade	R ou O?	Descrição Consequência	CS	PR	Descrição Probabilidade	Avaliação Risco	Planos de ações para RO que necessitam de ser tratados
6.1.3 - Obrigações de Conformidade	Falta de planeamento das obrigações de conformidade	R	De acordo com o novo referencial (6.1.4), a receção da informação via Siawise não é suficiente para garantir este requisito (6.1.4a)2)	3	2	Apesar de já ser uma situação identificada, não existe um procedimento uniformizado nas empresas do grupo	6	Revisão processo RL, com introdução do doc. "Análise de Aplicabilidade dos Requisitos Legais"
6.1.3 - Obrigações de Conformidade	Tipo de negócio (ex: instalações potencialmente abrangidas por Avaliação do Impacto Ambiental e Licença Ambiental)	R	Incumprimento legal muito grave se houver alteração sem instrução prévia de projeto.	3	2	Se a ADM não tem por norma a análise sistemática de novos projetos com o departamento de Gestão dos Sistemas	6	Plano de Gestão das Modificações
6.1.3 - Obrigações de Conformidade	Desempenho superior ao fixado nos requisitos legais	O	Melhoria da imagem da organização	3	3	Tendência para superar os requisitos legais é alta (ou pretende ser)	9	Desenvolver plano de ação para acompanhamento Directivas, maior ligação Uiversidades
6.1.2 - Cenários de Emergência	Derrame de óleos	R	Consequência de dimensões médias num pensamento baseado no risco (PBR)	2	2	A sensibilidade da organização aponta para uma probabilidade razoável de acontecimento, mesmo sem ter ocorrido nunca	4	Definição de Plano de Emergência Ambiental

Tabela 16 (Continuação) – Identificação dos R&O e ações para os tratar

Fonte do risco/oportunidade	Identificação do risco/oportunidade	R ou O?	Descrição Consequência	CS	PR	Descrição Probabilidade	Avaliação Risco	Planos de ações para RO que necessitam de ser tratados
6.1.2 - Aspectos Ambientais (considerando a perspectiva do ciclo de vida)	Produção de resíduos aquando da utilização dos produtos por parte do consumidor final	R	A consequência traduz-se nos impactos ambientais: contaminação dos solos; alteração da fauna e da flora; contaminação dos recursos hídricos; Deposição final das matérias reutilizáveis e recicláveis; emissões associadas ao transporte de resíduos	3	1	A Primor tem contrato assinado com a Sociedade Ponto Verde (SPV) e Novo Verde, que se encarregam de dar tratamento adequado aos resíduos gerados pelos consumidores ao fazerem uso dos produtos fornecidos pela empresa	3	Continuação do contrato com a SPV e Novo Verde
6.1.2 - Aspectos Ambientais (considerando a perspectiva do ciclo de vida)	Emissão de gases de refrigeração aquando colocação de expositores em clientes	R	A consequência traduz-se nos impactos ambientais: Degradação da qualidade do ar; efeito de estufa; depleção da camada de ozono	3	2	Fugas do gás de refrigeração plausível	6	Remoção de expositores no cliente Plano de manutenção preventiva Uso de fluídos de refrigeração com menor impacto ambiental

7. Conclusão

A preocupação da população mundial face aos aspetos relacionados com o seu próprio bem-estar e do ambiente que a rodeia é cada vez maior, pelo que todas estas preocupações vão exigindo ao longo dos anos adaptações do mercado industrial. Neste sentido, de forma a garantir que as normas existentes referentes aos diferentes sistemas de gestão se vão adequando continuamente às novas exigências do mercado, o processo de revisão dos referenciais normativos em vigor torna-se essencial.

A presente dissertação permitiu fazer um levantamento das mudanças mais significativas que ocorreram nas normas referentes aos sistemas de gestão da qualidade e ambiental, ISO 9001 e ISO 14001, decorrentes do processo de revisão a que foram sujeitas em 2015.

As diferenças mais notórias ocorridas em ambas as normas prendem-se com os objetivos gerais do anexo SL - facilitar a implementação e a integração dos diferentes sistemas de gestão, maximizando os benefícios decorrentes dessa integração. Neste sentido, e de forma transversal aos dois referenciais normativos em estudo, destacam-se como principais mudanças a estrutura e os requisitos gerais definidos nos mesmos. A nova versão, através dos requisitos transversais definidos para todos os sistemas de gestão, para além de algumas alterações a nível da terminologia, requer agora que as organizações determinem o contexto específico do negócio no qual operam, todas as partes interessadas relevantes e que devem ser tidas em consideração pela organização, todos os riscos e oportunidades significativos associados à estratégia e atividade da organização, bem como as ações que devem ser tomadas para gerir esses riscos e oportunidades. Além do mais, passa a haver uma maior exigência de liderança e compromisso da gestão de topo, desaparecendo a figura de representante da gestão e deixa de existir o requisito de ações preventivas.

No caso específico da norma ISO 9001, a nova versão traz consigo novas características, direcionadas também para os serviços e não tão direcionadas para os produtos. Outra alteração ocorreu a nível dos oito princípios da qualidade, que foram reduzidos a sete, por junção dos dois princípios originais: “abordagem por processos” e “abordagem sistémica de gestão” num único princípio. Outra das principais alterações

que foi inserida prende-se com o facto de não existir um requisito específico para Manual da Qualidade.

Por outro lado, relativamente à norma ISO 14001:2015, a principal alteração incide nos aspetos considerados para a identificação dos aspetos e impactos ambientais. A nova revisão impõe às organizações que considerem e controlem os aspetos e impactos ambientais desde a aquisição das matérias-primas até ao tratamento de fim de vida dos produtos por si gerados e não apenas os aspetos ambientais associados ao fornecimento de produtos/serviços, como acontecia na versão antiga deste referencial normativo, estendendo assim esse controlo até ao uso e fim de vida dos mesmos, numa perspetiva de ciclo de vida. Outras alterações relevantes ocorreram ao nível da avaliação do desempenho ambiental e da eficácia do sistema de gestão ambiental, que deve agora ser sustentada pelo uso de indicadores mensuráveis e, ao nível da melhoria contínua, que apesar de ser referenciada na antiga versão, não tinha a si associado nenhum requisito.

Deste modo, a versão de 2015 de ambos os referenciais normativos é o culminar de uma adaptação do mundo atual, tentando ir ao encontro das necessidades e expectativas dos seus utilizadores, no contexto dinâmico e complexo em que operam.

Após a análise efetuada a toda a documentação relacionada com a revisão dos referenciais normativos aqui tratados, que respondeu a um dos objetivos da dissertação, o foco da dissertação só ficou concluído quando as alterações identificadas foram introduzidas no SGI da Primor. Uma das tarefas desenvolvidas foi então a reunião das reestruturações necessárias à reorganização da empresa para que esta pudesse avançar com a revisão do seu SGI propriamente dita, dentro do tempo estabelecido para realização da mesma. Para tal foram determinados alguns dos aspetos novos levantados pela última revisão dos referenciais em causa, nomeadamente a determinação do contexto da organização, das partes interessadas relevantes e das suas principais necessidades, dos riscos e oportunidades que punham em causa os objetivos do SGI, bem como das ações para tratar alguns dos riscos considerados significativos para a organização.

Em jeito de conclusão, muito embora grande parte da transição do SGI para a última revisão das normas que o constituem tenha sido realizada até à fase final deste

projeto de dissertação, algumas tarefas essenciais para a obtenção de certificação do SGI ficaram por terminar, nomeadamente a determinação dos aspetos ambientais associados a todo o ciclo de vida do produto fornecido pela Primor, bem como a conclusão do plano de ações para tratar e gerir os riscos e oportunidades significativos identificados.

Referências Bibliográficas

1. **Malheiro, Pedro Nuno.** *Contributo para a Implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança numa Empresa da Indústria Gráfica.* Departamento de Engenharia Biológica, Universidade do Minho. 2013.
2. **Duarte, Cátia Isabel.** *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto.* Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. 2012.
3. **Santos, Jorge Marques.** Espaço Q. *ISO 14001 - A Norma Ambiental Mais Bem Sucedida do Mundo.* Edição 117, Janeiro 2016.
4. **SGS - Société Générale de Surveillance S.A.** *ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental.* [Online] <http://www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Environment/Environmental-Assessment-and-Management/ISO-14001-2004-Environmental-Management-Systems.aspx>.
5. **Cunha, Luís Filipe.** *O Sistema de Gestão Integrado - Motivações, Implementação e Importância para as organizações. Um Estudo de Caso no Grupo Visabeira.* Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior. 2012.
6. **Saraiva, Márcia Sofia.** *A importância da Norma de implementação de Sistemas de Gestão da Manutenção na integração de Sistemas de Gestão.* Departamento de Engenharia Electromecânica, Universidade da Beira Interior. 2010.
7. **APCER.** *Guia do utilizador - ISO 9001:2015.* 2015.
8. **Citeve.** *Guia Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança: ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal).* 2004.
9. **SGS.** *Certificação de Sistemas Integrados de Gestão.* [Online] <http://www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Integrated-Management-Systems-Certifications.aspx>.
10. **Vilaça, Vânia Sofia.** *Implementação e Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar.* Universidade do Minho. 2013.
11. **Antunes, Mariana Isabel.** *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar numa adega de vinhos verdes segundo os referenciais ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 e BRC Food Issue 6.* Universidade do Minho. 2014.

12. **CERTIF - Associação para a Certificação.** *Certificação de Sistema de Gestão.* [Online] <http://www.certif.pt/csgestao.asp>.
13. **Silva, Manuel.** *A Certificação de Empresas: Passo a Passo.* Portal da Qualidade. 2006.
14. **e-learning iefp:** *Construir e Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade.* [Online] https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48390/mod_scorm/content/0/con04/00con04.htm.
15. **(IPAI), Instituto Português de Auditoria Interna.** *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna.* 2009.
16. **ISO.** *NP EN ISO 19011 - Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.* 2012.
17. **Lopes, Isabel.** *Normas ISO 9000. Apontamentos teóricos da unidade curricular "Elementos de Qualidade e Fiabilidade".* Departamento de Engenharia Biológica, Universidade do Minho. 2011/2012.
18. **Pereira, Martinha.** *"Auditorias Internas e Mudanças face às Novas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015".* 2017.
19. **SGS.** *Certificação de Sistemas de Gestão Integrados.*
20. *Integrated of Quality and Environmental Management Systems.* Karapetrovic, S. e Willborn, W. 1998, TQM Journal, Vol. 10, pp. 345 - 357.
21. **Oliveira, Rosana.** *Implementação de Um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente - estudo caso.* Escola Superior Agrária de Coimbra.
22. **About Iso.** *ISO.* [Online] <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.
23. **IPQ.** *NP EN ISO 9000:2005. Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário.* 2005.
24. **Vilas Boas, Ana.** *Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar numa unidade de restauração.* Universidade do Minho. 2013.
25. **APCER.** *ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade.* [Online] <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/40/iso-9001>.
26. **APCER.** *Guia do Utilizador - ISO 14001:2015.* 2016.
27. **Teixeira, Salvador.** *Workshop - ISO 14001:2015 (Módulo 3).* APCER. 2017.
28. **SGS.** *ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental.* [Online] <http://www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and->

Environment/Environment/Environmental-Assessment-and-Management/ISO-14001-2004-Environmental-Management-Systems.aspx.

29. **APCER.** *Anexo SL, para um melhor processo de certificação integrado.* [Online] 2016. <http://blog.apcergroup.com/2016/04/22/anexo-sl-para-melhor-processo-certificacao-integrado/>.

30. **ISO/TC 176/SC2 (2015).** *Correlation matrices between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015.*

31. **IPQ.** *NP EN ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.* 2015.

32. **IPQ.** *NP EN ISO 14001:2015 Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização.* 2016.

33. **Bsi Group.** *Revisões das Normas ISO - A importância da Liderança nas nova normas ISO.*

34. **ISO/TC 176/SC2 (2015).** *Risk-based thinking (SC 2/ N 1283) - power point presentation.*

35. **APCER.** *Módulo 3 - Workshop "ISO 14001:2015".* 2017.

Anexos

Anexo I

Matrizes de correlação entre as versões de 2015 e as versões anteriores dos referenciais normativos ISO 9001 e ISO 14001

Anexo II

Exemplos de mapas de processos – “Gestão Estratégica”, “Gestão Operacional”, “Gestão da Qualidade”

Anexo I – Matrizes de Correlação

Matriz de correlação entre as versões 2015 e 2008 da ISO 9001

ISO 9001:2008		ISO FDIS 9001:2015	
4	Sistema de Gestão da Qualidade	4	Contexto da Organização
4.1	Requisitos Gerais	4.4	SGQ e seus processos
4.2	Requisitos de Documentação	7.5	Informação documentada
4.2.1	Geral	7.5.1	Geral
4.2.2	Manual da Qualidade	4.3	Determinando o escopo do SGQ
		7.5.1	Geral
		4.4	SGQ e seus processos
4.2.3	Controle de Documentos	7.5.2	Criando a atualizando
		7.5.3	Controle de informações documentadas
4.2.4	Controle de Registros	7.5.2	Criando a atualizando
		7.5.3	Controle de informações documentadas
5	Responsabilidade gerencial	5	Liderança
5.1	Comprometimento gerencial	5.1	Liderança e comprometimento
		5.1.1	Geral
5.2	Foco no cliente	5.1.2	Foco no cliente
5.3	Políticas da Qualidade	5.2	Políticas
		5.2.1	Desenvolvendo a política da qualidade
		5.2.2	Comunicando a política da qualidade
5.4	Planejamento	6	Planejamento para o SGQ
5.4.1	Objetivos da Qualidade	6.2	Objetivos da qualidade e o planejamento para atingi-los
5.4.2	Planejamento do SGQ	6	Planejamento
		6.1	Ações para identificar riscos e oportunidades
		6.3	Planejamento das mudanças
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação	5	Liderança
5.5.1	Responsabilidade e autoridade	5.3	Papéis organizacionais, responsabilidade e autoridades
5.5.2	representante gerencial		Título removido
		5.3	Papéis organizacionais, responsabilidade e autoridades
5.5.3	Comunicação interna	7.4	Comunicação
5.6	Revisão gerencial	9.3	Comunicando a política da qualidade
5.6.1	Geral	9.3.1	Geral
5.6.2	Revisão de entradas	9.3.1	Revisão gerencial de entradas
5.6.3	Revisão de saídas	9.3.2	Revisão gerencial de saídas
6	Gerenciamento de recursos	7.1	Recursos
6.1	Fornecimento de recursos	7.1.1	Geral
		7.1.2	Pessoal
6.2	Recursos humanos	Continua >>	
		Título removido	

ISO 9001:2008

ISO FDIS 9001:2015

7.2 Competência

6.2.1 Geral

6.2.2 Competência, treinamento e conhecimento

6.3 Infraestrutura

6.4 Ambiente de trabalho

7 Realização de produto

7.1 Planejamento da realização de produto

7.2 Processos relacionados a clientes

7.2.1 Determinação de requisitos de processos relacionados a produtos

7.2.2 Revisão dos requisitos relativos a produtos

7.2.3 Comunicação com clientes

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Projeto e Desenvolvimento planning

7.3.2 Projeto e Desenvolvimento - entradas

7.3.3 Projeto e Desenvolvimento - saídas

7.3.4 Projeto e Desenvolvimento - revisão

7.3.5 Projeto e Desenvolvimento - verificação

7.3.6 Projeto e Desenvolvimento - validação

7.3.7 Controle de Projeto e Desenvolvimento - mudanças

7.4 Compras products

7.4.1 Processos de compras

7.4.2 Purchasing information

7.4.3 Verificação do processo de compras

7.5 Produção e fornecimento de serviços

7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviços

7.5.2 Validação dos processos para produção e fornecimento de serviços

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

7.2 Competência

7.2 Competência

7.3 Conhecimento

7.1.3 Infraestrutura

7.1.4 Ambiente para a operação de processos

8 Operação

8.1 Planejamento e controle operacional

8.2 Requisitos para produtos e serviços

8.2.2 Determinação de requisitos de processos relacionados a produtos e serviços

8.2.3 Revisão de requisitos relacionados a produtos e serviços

8.2.1 Comunicação com o cliente

8.2.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços

8.5 Fornecimento de produtos e serviços

8.3 Projeto e Desenvolvimento de produtos e serviços

8.3.1 Geral

8.3.2 Projeto e Desenvolvimento - planejamento

8.3.3 Projeto e Desenvolvimento - entradas

8.3.5 Projeto e Desenvolvimento - saídas

8.3.4 Projeto e Desenvolvimento - controles

8.3.4 Projeto e Desenvolvimento - controles

8.3.4 Projeto e Desenvolvimento - controles

8.3.6 Projeto e Desenvolvimento - mudanças

8.4 Controle de processos, serviços e produtos externos

8.4.1 Geral

8.4.2 Tipo e extensão de controle

8.4.3 Informações para fornecedores externos

8.6 Lançamento de produtos e serviços

8.5 Fornecimento de produtos e serviços

8.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviços

8.5.5 Atividades de pós-entrega

8.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviços

8.5.2 Identificação e rastreabilidade

Continua >>

ISO 9001:2008

ISO FDIS 9001:2015

7.5.4 Propriedades do cliente

7.5.5 Preservação do produto

7.6 Controle de equipamentos de mensuração

8.0 Mensuração, análises e melhorias

8.1 Geral

8.2 Monitoramento e mensuração

8.2.1 Satisfação dos clientes

8.2.2 Auditoria interna

8.2.3 Monitoramento e mensuração de processos

8.2.4 Monitoramento e mensuração de produtos

8.3 Controle de produtos não-conformes

8.4 Análise de dados

8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria contínua

8.5.2 Ações corretivas

8.5.3 Ações preventivas

8.5.3 Propriedades pertencentes a clientes ou fornecedores

8.5.4 Preservação

7.1.5 Monitoramento e mensuração de recursos

9.1 Monitoramento, mensuração, análises e avaliação

9.1.1 Geral

9.1 Monitoramento, mensuração, análises e avaliação

9.1.2 Satisfação de clientes

9.2 Auditoria interna

9.1.1 Geral

8.6 Lançamento de produtos e serviços

8.7 Controle de saídas não-conformes

9.1.3 Análise e avaliação

10 Melhoria

10.1 Geral

10.3 Melhoria contínua

10.2 Não-conformidade e ação corretiva

Cláusula removida

6.1 Ações para identificar riscos e oportunidades (ver 6.1.1, 6.1.2)

Matriz de correlação entre as versões 2015 e 2004 da ISO 14001

ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
	4 Contexto da organização (apenas título)
	4.1 Entendendo a organização e seu contexto
	4.2 Compreensão das necessidades e expectativas das partes interessadas
4.1 Exigências gerais	4.3 Determinação do escopo dos sistemas de gestão ambiental
	4.4 Sistema de gestão ambiental
	5 Liderança (apenas título)
	5.1 Liderança e compromisso
4.2 Política ambiental	5.2 Liderança e compromisso
4.3 Planejamento (apenas título)	6 Planejamento (apenas título)
	6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades (apenas título)
	6.1.1 Geral
4.3.1 Aspectos ambientais	6.1.2 Aspectos ambientais
4.3.2 Exigências legais e outras exigências	6.1.3 Obrigações de conformidade
	6.1.4 Ação de planejamento
4.3.3 Objetivos, metas e programa(s)	6.2 Objetivos ambientais e planejamento para alcançá-los (apenas título)
	6.2.1 Objetivos ambientais
	6.2.2 Ações de planejamento para alcançar os objetivos ambientais
4.4 Implementação e operação (apenas título)	7 Suporte (apenas título)
4.4.1 Recursos, papéis, responsabilidade e autoridade	7.1 Recursos
	5.3 Papéis organizacionais, responsabilidades e autoridades
4.4.2 Competência, treinamento e conscientização	7.2 Competência
	7.3 Conscientização
4.4.3 Comunicação	7.4 Comunicação (apenas título)
	7.4.1 Geral
	7.4.2 Comunicação Interna
	7.4.3 Comunicação Externa
4.4.4 Documentação	7.5 Informação documentada (apenas título)
	7.5.1 Geral

ISO 14001:2004
ISO 14001:2015
4.4.5 Controle de documentação

4.5.4 Controle de registros

4.4 Implementação e operação (apenas título)

4.4.6 Controle operacional

4.4.7 Prontoidão e resposta a emergências

4.5 Verificação (apenas título)

4.5.1 Monitoramento e medição

4.5.2 Avaliação de conformidade

4.5.3 Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva

4.5.4 Controle de registros

4.5.5 Auditoria interna

4.6 Revisão de gestão

7.5.2 Criação e Atualização

7.5.3 Controle de informações documentadas

8 Operação (apenas título)

8.1 Controle e planejamento operacional

8.2 Prontoidão e resposta a emergências

9 Avaliação de desempenho (apenas título)

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação (apenas título)

9.1.1 Geral

9.1.2 Avaliação de conformidade

10.2 Não-conformidades e as ações corretivas

7.5.2 Criação e Atualização

7.5.3 Controle de informações documentadas

9.2 Auditoria interna

9.3 Revisão de gestão

10 Melhoria (apenas título)

10.2 Não-conformidades e as ações corretivas

10.3 Melhoria contínua

Mapa de processo – Processo “Gestão Estratégica”

	MAPA DE PROCESSO	Data: 4/2/17
	GESTÃO ESTRATÉGICA	Revisão:
		Página 1 de 2

MISSÃO	ENTRADAS	SAÍDAS
Consolidar a estratégia, assegurar o seu desdobramento na Política da Qualidade e nos respetivos objetivos, estabelecer o Modelo Organizacional, o Modelo de Gestão por Processos e assegurar a implementação do Pensamento baseado no risco.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução do Negócio e da envolvente; 2. Consolidação da estratégia e das Políticas; 3. Requisitos das Partes Interessadas; 4. Informações para a Consolidação do Modelo Organizacional; 5. Informações para a Consolidação do Modelo de Gestão por Processos; 6. Evolução do Risco e das oportunidades; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intenções estratégicas estabelecidas; 2. Política definida e comunicada; 3. Objetivos definidos e comunicados; 4. Requisitos das Partes Interessadas definidas; 5. Modelo de gestão por processos definido; 6. Riscos determinados e oportunidades determinadas; 7. Organigrama e Manual de Funções aprovado.
Responsável do Processo: Administrador e Diretores Qualidade		

Atividades	Responsáveis	Participantes	Descrição da Atividade	Documentos
Consolidação das Intenções Estratégicas	Administrador,	Diretores Gerais e Diretores da Qualidade	Compete ao Administrador, e aos Diretores Gerais e aos Diretores da Qualidade definir a estratégia do Grupo Primor e assegurar o desenvolvimento das ações necessárias para a sua implementação. Nesta atividade é também analisado o resultado da Revisão do SGQ.	Registo do “Desdobramento da estratégia na política e nos indicadores e metas”
Determinação das questões externas e Internas	Administrador	Diretores Gerais e Diretores da Qualidade	Compete ao Administrador coordenar a realização da análise SWOT do Grupo Primor, com a periodicidade que considerar necessário, definindo a metodologia para o efeito e convidando os colaboradores que considerar necessário. Compete-lhe também assegurar a divulgação, a compreensão dos resultados e promover a operacionalização das ações que melhor respondam às oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos identificados.	Ata da Reunião
Determinação dos requisitos das partes interessadas	Administrador	Diretores da Qualidade	Compete ao Administrador e aos Diretores da Qualidade identificar as partes interessadas cujos requisitos podem impactar com a conformidade do produto e com a concretização dos objetivos definidos. Compete-lhes também coordenar o processo de determinação dos requisitos das partes interessadas identificadas, com a periodicidade que considerar necessário, definido a metodologia para o efeito e convidando os colaboradores que considerar necessário.	Registo da “Gestão dos Requisitos das partes Interessadas”,

	Efetuada por:	Aprovado por:
--	---------------	---------------

	MAPA DE PROCESSO	Data: 4/2/17
	GESTÃO ESTRATÉGICA	Revisão:
		Página 2 de 2

			Compete aos Diretores da Qualidade assegurar a divulgação, a compreensão dos resultados e promover a operacionalização das ações que melhor respondam aos requisitos identificados.	
Definição e comunicação da Política da Qualidade	Administrador	Diretores da Qualidade	Compete o Administrador estabelecer a Política da Qualidade e aos Diretores da Qualidade divulgá-la e assegurar que a mesma é compreendida pelos profissionais que enquadram a sua Direção, assim como pelas partes interessadas, de acordo com o Plano de Comunicação definido.	Política da Qualidade definida e comunicada Plano de Comunicação
Definição e comunicação dos objetivos da Qualidade	Administrador, Diretores Gerais	Diretores da Qualidade	Compete ao Administrador, Diretores Gerais e Diretores da Qualidade, com base nos resultados das secções anteriores e no orçamento, estabelecer os objetivos da qualidade e: <ul style="list-style-type: none"> • Nomear o seu gestor; • Definir a sua fórmula de cálculo e fonte de informação; • Definir a periodicidade de análise dos resultados. Os gestores nomeados definem as ações, com prazos inerentes, que decidem implementar para concretizar os objetivos, as responsabilidades respetivas, os recursos necessários e coordenam a sua gestão. O Administrador, Diretores Gerais e Diretores da Qualidade, com a periodicidade acordada, analisam os resultados, promovendo a adoção de um modelo de gestão baseado no PDCA.	Objectivos definidos e comunicados
Gestão por Processos	Administrador, Diretores Gerais e Diretores da Qualidade		Compete ao Administrador e Diretores da Qualidade, com base nos resultados das secções anteriores, definir o Modelo de Gestão por Processos, nomear os seus gestores e promover o seu eficaz desempenho e a melhoria contínua do mesmo.	Modelo de Gestão por processos aprovado
Gestão do Modelo Organizacional	Administrador, Diretores Gerais e Diretor de Recursos Humanos	Diretores da Qualidade	Compete, pelo menos ao Administrador, Diretores Gerais e Diretor de Recursos Humanos, com base nos resultados das secções anteriores, definir o Organigrama e as principais funções e autoridades dos seus profissionais.	Organigrama e Manual de Funções aprovado

	Efetuada por:	Aprovado por:
--	---------------	---------------

Mapa de Processo – Processo “Gestão Operacional”

	MAPA DE PROCESSO	Data:
	GESTÃO OPERACIONAL	Revisão:
		Página 1 de 4

MISSÃO	ENTRADAS	SAÍDAS
Assegurar o eficaz alinhamento do SGQ com a estratégia e políticas, promover a continua melhoria do seu desempenho e o constante alinhamento dos instrumentos de gestão nele enquadrados ao negócio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução do Negócio e da envolvente; 2. Objetivos definidos pela Administração; 3. Informação a comunicar; 4. Nova, ou alterações, da Legislação e regulamentação; 5. Informação documentada a controlar (documentos e registos); 6. Oportunidades de melhoria, não conformidades e reclamações transversais; 7. Necessidade de auditar o SGQ 8. Informações para a Revisão do SGQ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos geridos; 2. Informação eficazmente comunicada; 3. Nova, ou alterações da legislação analisados e comunicados; 4. Informação documentada controlada (documentos e registos); 5. Oportunidades de melhoria, não conformidades e reclamações transversais; 6. Resultados da auditoria analisados e geridos; 7. Revisão do SGQ realizada e divulgada.
Responsável do Processo: Diretores da Qualidade		

Atividades	Responsáveis	Participantes	Descrição da Atividade	Documentos
Gestão dos Objetivos da Qualidade	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	Diretores da Qualidade	Os gestores nomeados definem as ações que decidem implementar para concretizar os objetivos, as responsabilidades respetivas, os recursos necessários e coordenam a sua gestão. Os Diretores da Qualidade, com a periodicidade acordada, analisam resultados, promovendo a adoção de um modelo de gestão baseado no PDCA, e apresenta-os à Administração.	Registos da gestão dos objetivos
Comunicação da informação relevante no contexto do SGQ	Diretores da Qualidade	Todos	Os Diretores Qualidade definem, juntamente com a Administração, qual o Plano de Comunicação em vigor para com todas as partes interessadas.	Plano de Comunicação
Nova, ou alterações, da Legislação e regulamentação, com impacto no produto, processo e partes interessadas	Diretores da Qualidade e Corporate Regulatory Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	Compete aos DQ identificar novos diplomas, ou alterações aos já existentes, com impacto na organização. Compete-lhes também coordenar o processo de avaliação da conformidade legal, devendo daí assegurar a divulgação e compreensão dos resultados dessa mesma avaliação, promovendo a operacionalização de planos de ações que permitam assegurar a conformidade pretendida.	Relatório de Avaliação da Conformidade Legal
Controlo da Informação documentada	Diretor Corporativo da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	É da responsabilidade dos DQ a definição e documentação da metodologia aplicável à gestão da informação documentada associada ao Sistema de Gestão Integrado, independentemente da tipologia do mesmo. Compete igualmente aos DQ a definição e documentação do método de identificação, armazenagem, proteção, recuperação, tempo de retenção e eliminação de cada tipologia de informação documentada.	Procedimento “Gestão Documental” – GST.PR02
			Efetuada por:	Aprovado por:

	MAPA DE PROCESSO		Data:
	GESTÃO OPERACIONAL		Revisão:
			Página 2 de 4

Oportunidades de melhoria, não conformidades e reclamações transversais;	Diretores da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	Compete aos DQ estabelecer a metodologia para a detecção de oportunidades de melhoria, não conformidades ou reclamações transversais. Os DQ deverão assegurar a adequada comunicação das atividades identificadas aos correspondentes responsáveis, para o correto estabelecimento das correções e ações corretivas de forma a eliminar e/ou minimizar a sua probabilidade de recorrência. É ainda da responsabilidade dos DQ a avaliação da eficácia das ações despoletadas.	Procedimento “Não conformidades e ações corretivas” Procedimento “Gestão das reclamações”
Gestão das auditorias Internas	Diretores da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade	É da responsabilidade dos DQ a definição da metodologia que permita uma avaliação periódica da eficácia e conformidade do Sistema de Gestão de acordo com os requisitos estabelecidos pela organização e normas de referência. É da responsabilidade dos DQ a proposta de um programa anual de auditorias e a sua divulgação, assim como promover e assegurar a realização das auditorias planeadas. Compete aos DQ definir e coordenar as correções e ações corretivas implementadas e avaliar a sua eficácia.	Procedimento de “Auditorias internas” Programa anual de auditorias internas
Gestão das auditorias de clientes, de certificadores e inspeções de entidades oficiais	Diretores da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	É da responsabilidade dos Diretores Gerais o acompanhamento, em conjunto com as Direções da Qualidade das UN's, na avaliação periódica da eficácia e conformidade do Sistema de Gestão de acordo com os requisitos estabelecidos pela organização e normas de referência – seja esta avaliação ministrada por clientes, certificadores ou entidades. Compete aos Diretores Gerais definir e coordenar com os DQs das empresas do Grupo as correções e ações corretivas implementadas e avaliar a sua eficácia. Compete aos Diretores Gerais efetuar junto dos Diretores da Qualidade o seguimento das ações corretivas implementadas e avaliar a sua eficácia.	Programa anual de auditorias a fornecedores
Gestão da Mudança	Diretores da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	Compete aos Diretores da Qualidade assegurar o eficaz planeamento da qualidade das mudanças. Perante alterações organizacionais, ou novo processo, ou novo produto, ou outras relevantes, os Diretores da Qualidade, em conjunto com os profissionais que considere necessário: 1. Analisam os efeitos das alterações no SGI, analisam e implementam as necessárias alterações ao modelo organizacional e ao modelo de gestão por processos;	Registo Planeamento da Qualidade

		Efetuada por:	Aprovado por:
--	--	---------------	---------------

	MAPA DE PROCESSO	Data:
	GESTÃO OPERACIONAL	Revisão:
		Página 3 de 4

			<p>2. Identificam e verificam a necessidade de adquirir recursos para a concretização da Qualidade e Ambiente requerida. Estes recursos poderão estar relacionados com meios de controlo, equipamentos, hardware, Software, recursos, processos e competências;</p> <p>3. Analisam os requisitos e características associados a elementos normativos e sempre que necessário esclarecem e enquadram os mesmos na estrutura de planeamento definida;</p> <p>4. Analisam a necessidade de novos registos da qualidade.</p> <p>Os planos definem pelo menos o seguinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo da mudança; 2. Ações a implementar/responsáveis/prazos. 	
Realização da Revisão do SGI	Diretores da Qualidade e Corporate Integrated Systems Manager	Diretores da Qualidade Gestores dos Processos	<p>Compete aos Diretores da Qualidade coordenar a revisão do SGI, a realizar, pelo menos, anualmente e, preferencialmente em Janeiro, convidando os profissionais que considerar necessários.</p> <p>A Revisão do SGQ é efetuada com base num relatório preparado pelo DQ, no qual enquadra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados da evolução da estratégia; • Requisitos das partes interessadas; • Riscos determinados; • Resultados dos planos estabelecidos durante o ano; • Análise dos resultados da gestão dos KPI's; • Análise da satisfação e insatisfação (reclamações) do cliente; • Adequação do Sistema da Qualidade à Política da Qualidade, aos Objetivos e aos requisitos da Norma ISO 9001; • Seguimento de ações resultantes de anteriores revisões do sistema; • Outros KPI's que se considerarem oportunos e convenientes; • Resultados das auditorias internas e/ou externas 	Registos da Revisão da SGI

	Efetuada por:	Aprovado por:
--	---------------	---------------

	MAPA DE PROCESSO	Data:
	GESTÃO OPERACIONAL	Revisão:
		Página 4 de 4

			<ul style="list-style-type: none"> • Alterações internas e/ou do mercado; • Estado das ações de melhoria implementadas; • Recomendações de melhoria; • Outras informações relevantes. <p>Das análises efetuadas na reunião de Revisão ao Sistema resultam decisões relativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • À melhoria da eficácia do SGI e seus processos, • Melhoria do produto; • Necessidades de recursos. 	
--	--	--	--	--

	Efetuada por:	Aprovado por:
--	---------------	---------------

Mapa de Processo – Processo “Gestão da Qualidade”

	Mapa de Processo	Data:	
	Gestão da Qualidade	Revisão:	

Missão	Entradas	Saídas
Definir as especificações dos processos e dos produtos; Avaliar a conformidade dos produtos nas várias etapas, receção, fabrico e expedição e garantir o cumprimento de todos os requisitos aplicáveis, incluindo especificações e legislação; Garantir o adequado tratamento e resposta a reclamações de clientes ou outras partes interessadas; Definir as correções e ações corretivas face às reclamações e não conformidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificações dos clientes; 2. Especificações dos produtos; 3. Contratos com fornecedores e parceiros de negócio; 4. Encomendas provenientes dos clientes; 5. Legislação aplicável aos processos, produtos, infraestruturas, ...; 6. Reclamações e devoluções; 7. Recursos; 8. Legislação; 9. Relatórios de não conformidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificações dos processos e produtos definidas e comunicadas; 2. Produtos e processos monitorizados e conformes com as especificações; 3. Reclamações e devoluções tratadas se respondidas; 4. Auditorias realizadas; corte 5. Monitorização e medição de produtos e processos; 6. Não conformidades e reclamações geridas e respondidas

Responsável do Processo: Diretores da Qualidade das UN's

Atividades	Responsáveis	Participantes	Descrição da Atividade	Documentos
Definir as especificações para os novos produtos e processos; Assegurar o eficaz controlo dos parametros dos processos e das características dos produtos; Atuar face aos resultados; tratar e responder a reclamações e não conformidades; assegurar o cumprimento dos procedimentos e especificações;	Diretores da Qualidade das UN's	Todos	Responsável pela higiene, qualidade e segurança do produto ao longo de toda a fase produtiva. Certifica-se que as especificações do processo e produto são tomadas em linhas de conta e que são efetivamente cumpridas, sendo ainda responsável pela identificação das causas e ações corretivas de todas as não-conformidades, bem como reclamações dos clientes ou outras partes interessadas. É ainda responsável pela consolidação do SG, controlo de qualidade dos produtos adquiridos e produzidos, gestão dos produtos não conformes, gestão da melhoria específica aos produtos e processos, bem como pela gestão de reclamações, específicas aos produtos e serviços.	Monitorização de Produto, Planos de Controlo; "Produto não conforme; "Gestão NC a Fornecedores"; "Registo de Não Conformidade Interna"; "Controlo de produto não conforme"; "Não Conformidades, Ações corretivas e preventivas"

	Efetuada por:		Aprovado por:	